



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SUUNNITELMALLINEN TULEVAISUUS

– Strategiaprosessin käynnistäminen Leirikesä ry:lle

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammatti-
korkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Johanna Kangas ja Anna Pohjola

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan laitos
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

KANGAS, JOHANNA & POHJOLA, ANNA:
Suunnitelmallinen tulevaisuus
- Strategiaprosessin käynnistäminen Leirikesä ry:lle

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö, 88 sivua, 11 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka aiheena on strategiaprosessin käynnistäminen Leirikesä ry:lle, lastenleirijärjestölle. Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta ja tiedonkeruumenetelmiksi valittiin osallistuva havainnointi, tutkimuspäiväkirja sekä osallistujilta kerättävä palaute.

Tarve tälle kehittämishankkeelle nousi yhdistyksen nykytilasta, strategisen suunnittelun puutteesta ja kolmannella sektorilla tapahtuvasta kehittymistarpeesta. Tarkoituksena oli kehittää Leirikesä ry:n strategista työskentelyä yhdessä yhdistyksen hallituksen kanssa. Tavoitteena oli käynnistää Leirikesä ry:n strategiaprosessi ja samalla opettaa strategiatyökalujen käyttöä yhdistyksen hallitukselle. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa opetettaviksi strategiatyökaluiksi valittiin SWOT-analyysi, tulevaisuustaulukko ja -polku sekä strategiakartta. Kehittämishanke rajattiin yhdistyksen hallituksen kanssa tehtävään yhteistyöhön, eikä se ulottunut strategisen johdon ulkopuolelle työn tarkoituksesta, strategiaprosessin käynnistämisestä, johtuen.

Tutkimuksellinen kehittämishanke synnytti tietoa strategiaprosessin käynnistämiseen liittyvistä vaiheista, tekijöistä ja käynnistämistä edistävistä olosuhteista. Tutkimuksellinen kehittämishanke osoitti, että strategiaprosessin käynnistäminen voi olla pienissä yhdistyksissä haastavaa. Tämän kehittämishankkeen perusteella voidaan päätellä, että yhdistyksen tulee selvittää itselleen strategiaprosessin käynnistämisen tekijät, vaiheet sekä luoda strategiatyöskentelyä edistävät olosuhteet ennen varsinaista strategiatyön tekemistä. Strategiaprosessin käynnistämisvaihetta on tutkittu vähän ja se tarjoaa uusia lisätutkimusaiheita.

Avainsanat: strategiaprosessi, strategiaprosessin käynnistäminen, tulevaisuus, yhdistys

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master's Degree in Social and Health Care
Degree Programme of Developing and Management in Social and Health Care

KANGAS, JOHANNA & POHJOLA, ANNA: A Planned Future
- Starting a strategy process in Leirikesä organization

Master's Thesis in Developing and Management in Social and Health Care
88 pages, 11 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This master's thesis is a research and development project which theme is starting a strategy process in Leirikesä organization, a children's camp association. Action research was used as a research approach and as data collection methods were selected participating observation, research journal and the feedback that was collected from the participants.

The need for the development process arose from the association's current state, from the lack of strategic planning and the development need on the third sector. The purpose was to develop Leirikesä organization's strategic work together with the association's board of directors. The aim was to start up Leirikesä's strategy process and at the same time teach the association's board of directors how to use strategy tools. A SWOT-analysis, a scenario analysis, a future path and a balanced scorecard were selected as the strategy tools to be taught at the research and development process. The development process was confined to co-operation with the association's board of directors, It didn't reach outside the strategic management, because of the purpose of the work, which was starting of the strategy process.

The research and development process indicated that it can be challenging to start a strategy process in a small association. Based on this research and development process it can be concluded that before an association starts the actual strategy work, it should know the factors and phases of the strategy process and it should create enhancing conditions for the work. The starting phase of the strategy process has been studied little and it offers more research opportunities.

Key words: strategy process, starting the strategy process, future, association

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Leirikesä ry – lastenleirejä toteuttava yhdistys	4
2.2	Järjestöt osana kolmatta sektoria	7
2.3	Perustelut aiheen valinnalle, strategiaproessin käynnistämiseksi	9
2.4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	13
3	STRATEGIAPROESSIN TIETOPERUSTA TUTKIMUKSELLISESSA KEHITTÄMISHANKKEESSA	14
3.1	Strategia syntyy prosessista	14
3.2	Strategiatyökalujen käyttö prosessissa	16
3.2.1	SWOT-analyysi	19
3.2.2	Tulevaisuustaulukko	20
3.2.3	Tulevaisuuspolku	24
3.2.4	Strategiakartta	25
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS STRATEGIAPROESSIN KÄYNNISTÄMISEKSI	27
4.1	Strategiaproessin tutkimus- ja kehittämismenetelmät	27
4.2	Toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttamistapana	30
4.3	Kehittämishankkeen eteneminen	31
4.3.1	Suunnitteluvaihe	33
4.3.2	Toiminta- ja havaintovaihe	36
4.3.3	Reflektointivaihe	41
4.3.4	Uudelleensuunnitteluvaihe	50
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS	58
6	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSET	62
6.1	Kehittämishankkeen tavoitteiden täyttymisen ja tarkoituksen arviointi	62
6.2	Strategiatyökalujen toimivuus strategiatyöskentelyn kehittämisen näkökulmasta	63
6.3	Yhdistyksen hallituksen osallisuus	68

7	POHDINTA	71
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Strategiatyö kuuluu olennaisena osana tämän päivän työelämään. Parhaimmillaan strategia voi olla onnistunut ja näin ollen innostavaa, eteenpäin vievää, ajattelua herättävää sekä ymmärrettävää. Pahimmillaan strategia voi taas olla hankalasti hahmotettavaa, tylsää, pakonomaista, pysyvää ja faktoihin tai numeroihin perustuvaa. (Åhman & Runola 2006, 12–23.) Strategiatyö on merkittävää siinäkin suhteessa, että sen avulla voidaan luoda sellaisia arvoja, jotka ovat riippumattomia toimintaympäristössä sillä hetkellä vallitsevista asioista (Acur & Bititci 2004, 406–407). Uusia, tulevaisuuden kannalta merkittäviä arvoja voidaan löytää tarkastelemalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja näin ennakoida tulevaa. Käynnistämme strategiaprosessin omassa tutkimuksellisessa kehittämishankkeessamme kolmannen sektorin yhdistyksessä, joka toivottavasti luo jatkossa innostavan, eteenpäin vievän ja lisäarvoa tuottavan strategian.

Strateginen toiminta on kehittynyt 1950-luvulta isoin harppauksin eteenpäin. Taloudellisista pitkän tähtäimen suunnitelmista lähtenyt strateginen ajattelu on vahvistunut uusien menetelmien ja täydennysten muodossa. Luovan ajattelun lisääntymisen myötä 1960-luvulla tuli käyttöön muun muassa SWOT -analyysi ja 1970-luvulla yritysmaailmassa ryhdyttiin kiinnittämään yhä enemmän huomiota yritysten toimintaympäristöön ja yritysten toimintaan omassa ympäristössään. 1980-luvulla strateginen johtaminen ja tulosjohtaminen tulivat tunnetuiksi ja 1990-luvun talouslaman aikana strategian jalkautuminen ja käytännössä toimiminen herättivät kiinnostusta niin yrityksissä kuin kunnissa. Strateginen ajattelu on 2000-luvulla vahvistunut edelliset kehitysvaiheet huomioiden ajattelumalliksi, joka vastaa yhteiskunnassa nopeasti muuttuviin tilanteisiin laaja-alaisen tarkastelutapansa ansiosta. Strateginen ajattelu tarkoittaa eteenpäin katsomista kuitenkin samalla tarkastellen ja huomioiden myös mennyttä. Eteenpäin katsotaan pitkälle tulevaisuuteen, yli ”huomisen”, ja näin voidaan ennakoida tulevaisuutta ja vaikuttaa tulevaisuuteen strategiatyöllä. Strategiseen ajatteluun kuuluu olennaisena sivuille päin katsominen, muilta oppiminen sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös tarkastelu. (Santalainen 2008, 22–26.) Strateginen ajattelu on enemmän kuin vertailua kilpailijoihin ja kilpaileviin tuotteisiin. Strategisen ajattelun avulla voidaan etsiä uusia mahdollisuuksia, löytää innovaatioita toiminnan kehittämiseen. Samalla on kui-

tenkin syytä tarkastella myös uusien innovaatioiden hyötyä, tuottamisen kustannuksia ja kuluttajahintaa. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 33–34.)

Tulevaisuuteen katsomista ja kokemuksista oppimista kaipaamme itse kukin oman työemme tueksi. Tästä nousi ajatus strategiaprosessin käynnistämisen aloittamisesta kehittämishankkeena omalle työpaikalle. Strategian puute näyttäytyi niin työn arjessa kuin tulevaisuuden suunnittelussakin. Meistä toinen työskentelee ehkäisevää lastensuojelua leiritoiminnan keinoin toteuttavassa Leirikesä ry:ssä uutena toiminnanjohtajana ja näin ollen toimii kehittämishankkeessa sisäisenä kehittäjänä ja toinen meistä tuo ulkopuolista näkökulmaa yhdistyksen strategiатыön käynnistämiseen. Molemmilla meillä on aiempaa työkokemusta yhdistyksen asiakaskunnasta, eli lapsista, nuorista, perheistä, kunnista sekä kokemusta toiminnan rahoittajasta, Raha-automaattiyhdistyksestä. Opinnoissamme olemme oppineet strategiатыöskentelyä ja huomanneet strategiатыön hyödyn ja tarpeet konkreettisesti myös sosiaalialalla. Työelämässä olemme havainneet voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hyötyvän strategiатыöskentelystä.

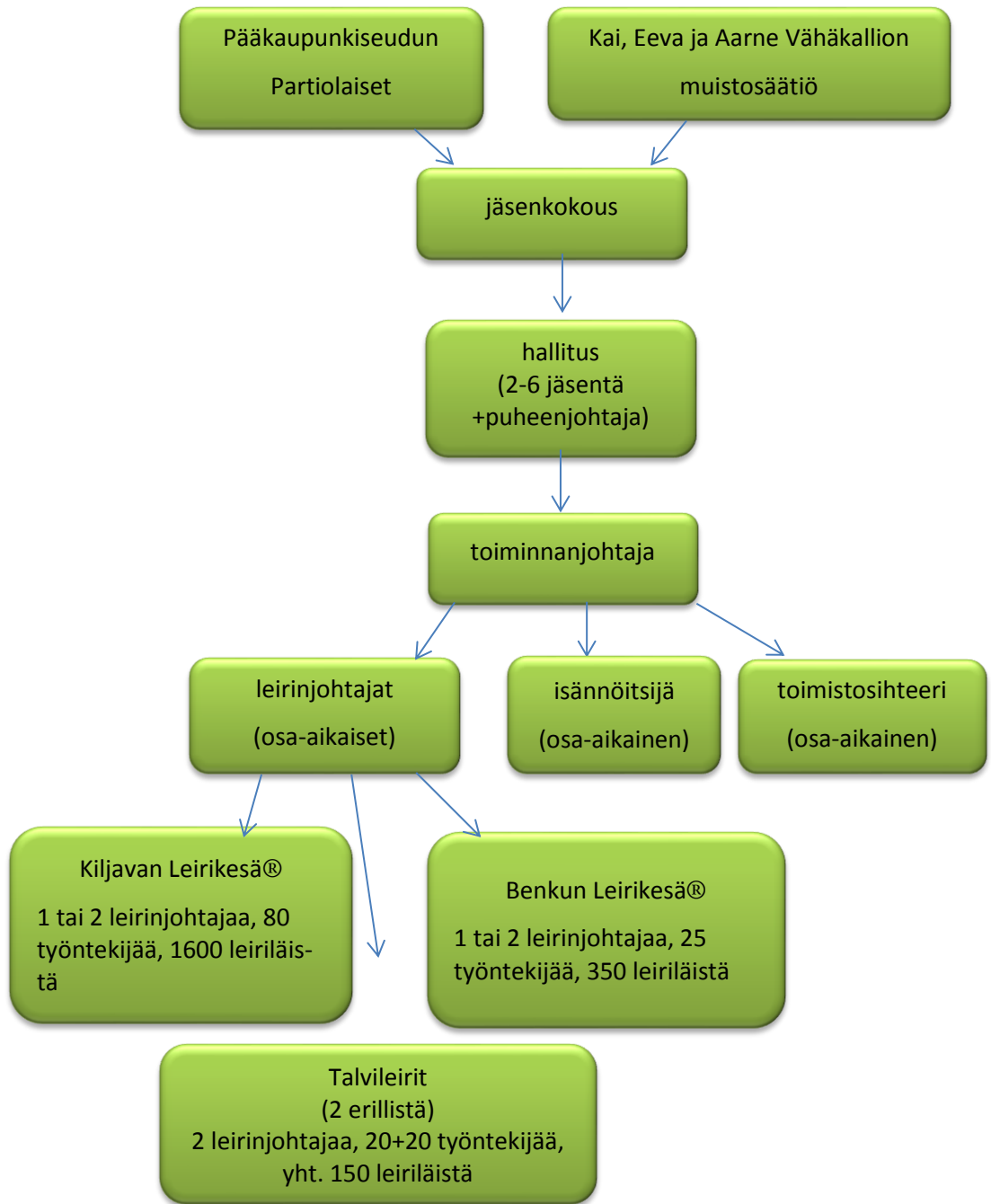
Strategiатыö tuo yhdistyksen toiminnalle merkityksen, auttaa keskittymään olennaiseen ja tuo yhdistyksen toimintaan pitkäjänteisyyttä. Strategia myös parantaa yhdistyksen tietoisuutta omista vahvuuksista, heikkouksista, tulevaisuuden uhista, riskeistä ja mahdollisuuksista. Samalla strategiатыö kirkastaa arvoperustaa, tuo tavoitteet esille ja edistää priorisointiajattelua. (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi, Sihvonen 2005, 66.) Leirikesä ry:n toiminnasta voimassaolevat asiakirjat eivät anna yhtenäistä ja ajanmukaista kuvaa yhdistyksen toiminta-ajatuksista, perusarvoista, strategiasta ja visiosta. Niinpä strategiатыöskentelyn kehittäminen on Leirikesä ry:ssä ajankohtaista ja tarpeellista. Strategian luominen tuottaa lisätietoa selvittämällä yhdistyksen toimintaympäristöä, tavoitteita ja keinoja, joilla visio eletään todeksi. Strategiатыö selkeyttää Leirikesä ry:n toiminnan tulevaisuuden suuntaa ja mahdollistaa myös tulevaisuuden ennakkoinnin. Strategiатыöskentelyssä saatua tietoa voidaan hyödyntää myös tulevien päätösten valmistelussa ja toiminnan kehittämisessä. Tuemme kehittämishankkeellamme yhdistyksen mahdollisuuksia aloittaa pitkän tähtäimen strategiатыöskentely opettamalla Leirikesä ry:n hallitukselle strategiатыötapoja ja -menetelmiä.

Käytämme tutkimuksellisessa kehittämishankkeessamme lähestymistapana toimintatutkimusta. Tutkimuksellisen kehittämishankkeemme tehtävä ei ole strategian luominen, vaan strategiaprosessin käynnistäminen Leirikesä ry:lle. Kehittämishankkeessa opetamme käytännössä strategiatyön eri vaiheet strategiatyökalujen avulla Leirikesä ry:n hallitukselle. Leirikesä ry:llä on valmiina hyvät arvot, olemassa oleva visio ja paljon hiljaiseen tietoon perustuvaa strategia-aineistoa. Kehittämishankkeemme painottuu strategiaprosessin käynnistämiseen, joskin kaikkia strategian kehittämisen vaiheita kokeillaan opetusmielessä ja työskentelystä kerätään havaintoja, joiden avulla strategiatyöskentelyn aloittamista voi jatkossa helpottaa. Keskitymme erityisesti muutamiin valittuihin strategian vaiheisiin ja opetamme niihin liittyviä strategiatyökaluja ja työkalujen käyttöä. Aloitamme toimintaympäristön kuvauksesta, siirrymme analyysivaiheeseen ja skenaarioihin, etenemme sen jälkeen strategian suunnitteluun. Tästä etenemme strategiakartan avulla määrittelemään vision vaikuttavuutta eri näkökulmista. Strategiakarttaan yhdistyvät myös strategian toimeenpanoon liittyvät tavoitteet, menestystekijät ja avainmittarit. Kehittämishankkeemme ei ulotu yhdistyksen ylimmän johdon ulkopuolelle, joten strategiaa ei tehdä valmiiksi eikä viedä käytäntöön.

2 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Leirikesä ry – lastenleirejä toteuttava yhdistys

Leirikesä ry on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon, lasten lomatoimintaa järjestävä lastensuojeluyhdistys, jonka toiminta on käynnistynyt partiotoiminnasta vuonna 1954. Silloinen Helsingin Partiopoikapiiri (nykyään Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry) aloitti sosiaaliset poikaleirit, jotka erosivat toiminnaltaan ja toimintaperiaatteiltaan jonkin verran partiotoiminnasta. Taloudellista tukea toiminnalle saatiin Helsingin lastensuojeluviranomaisilta. Toimintaan otettiin tytöt mukaan 70-luvulla ja samalla ikäryhmäksi vakiintui 7 - 12-vuotiaat. Toimintaa ryhdyttiin kutsumaan Kiljavan leirikesäksi leiripaikan mukaan. Vuonna 1981 perustettiin yhä kasvavaa toimintaa varten Leirikesä ry ja toimintaa avustamaan saatiin Raha-automaattiyhdistys. Toiminta kasvoi 1990-luvulla nykyisiin mittoihin. Nykyään leireille osallistuu vuosittain noin 2000 lasta eri puolilta Suomea. Vuonna 1998 toiminta laajeni Kiljavalta Bengtsårin leirisaarelle Hankoon ja samaan aikaan aloitettiin leirit toiminta kehitysvammaisille lapsille. Vuonna 2001 Leirikesä ry sai ensimmäisen oman toiminnanjohtajan oltuaan siihen asti Pääkaupunkiseudun Partiolaisien toiminnanjohtajan johdettavana. (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry 2005, 7–9.) Tästä alkoikin yhdistyksen tietynlainen itsenäistymisen aika.



Kuvio 1 Leirikesä ry:n yhdistysrakenne

Yhdistyksen rakenne on selkeä ja se on pysynyt lähes samannäköisenä aina yhdistyksen perustamisesta 1981 alkaen (kuvio 1). Yhdistyksen itsenäisyyteen vaikuttaa se, että Pääkaupunkiseudun Partiolaiset, jotka ovat Leirikesä ry:n jäseniä, ovat myös Vähäkallion muistosäätiön jäseniä ja näin ollen valitsevat Vähäkallion muistosäätiön hallituksen. Vähäkallion muistosäätiö on perustettu alun perin Vähäkallion lahjoitettua maa-alueen pääkaupunkiseudun partiolaisten käyttöön. Nykyään muistosäätiö tukee Pääkaupunkiseudun Partiolaisten toimintaa.

Leirikesä ry:n jäsenkokous kokoontuu puolivuositain valiten syyskokouksessa yhdistyksen tulevan hallituksen ja hallituksen puheenjohtajan kaksivuotiskaudelle. Hallituksen jäsenet toimivat vähintään kaksi vuotta ja enintään kolme kautta hallituksessa. Yhdistyksen hallituksessa on yleensä noin 5 - 6 jäsentä. Hallituksen jäsenet ja puheenjohtajat edustavat erilaisia ammattiryhmiä. Hallituksen jäseniä yhdistää yleensä partio- tai leirikesätausta. Hallitus vastaa yhdistyksen strategisista suuntaviivoista. Hallitus vastaa myös toiminnan kehittämisestä yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Hallituksen jäsenet toimivat luottamustehtävässä vapaaehtoisesti. Hallitus valitsee yhdistyksen toiminnanjohtajan, joka vastaa yhdistyksen operatiivisesta toiminnasta.

Toiminnanjohtaja huolehtii yhdistyksen taloudesta, toiminnan perusedellytyksistä, markkinoinnista sekä yhteistyökumppaneihin suuntautuvasta suhdetoiminnasta. Toiminnanjohtaja toimii myös leirinjohtajien, isännöitsijän ja toimistosihteerin esimiehenä. Toimistos sihteeri työskentelee toiminnanjohtajan apuna vastaten asiakasviestinnästä, leirilaskujen käsittelystä ja asiakasrekisteristä. Hän työskentelee pääsääntöisesti Leirikesä ry:n toimistolla sekä kesäisin leirillä vastaten asiakaspalvelusta ja leirikanttiinista. Leirikesä ry:n osa-aikainen isännöitsijä huolehtii sekä Kiljavan leirikeskuksessa Leirikesä ry:n kiinteistöstä että Pääkaupunkiseudun partiosäätiön omistamista Kiljavan leirikeskuksen muista kiinteistöistä.

Kiljavan Leirikesä® ja Benkun Leirikesä® ovat koululaisten kesälomakaudella toteutettavia leirejä ja suurimmat Leirikesä ry:n toimintamuodot. Talvileirit ovat pienimuotoisia joulun- ja hiihtolomalla järjestettäviä leirejä. Leirinjohtajan tehtäviin kuuluu rekrytoida ja kouluttaa leirien työntekijät sekä vastata leirien sisällön suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä henkilökunnan kanssa. Leirinjohtajat ovat leirikesätaustaisia nuoria aikuisia. Leirityöntekijät ovat pääsääntöisesti opiskelijoita ja keski-ikältään 23-vuotiaita. Leirityöntekijät ovat töissä keskimäärin kuusi viikkoa kesän aikana ja he työskentelevät keskimäärin kolmena peräkkäisenä kesänä. Leiriläiset ovat suurimmaksi osaksi alakouluikäisiä.

2.2 Järjestöt osana kolmatta sektoria

Kolmatta sektoria ja järjestömaailmaa Suomessa tutkineet viittaavat usein aiheesta paljon kirjoittaneeseen Rönnerbergiin (1998), jonka mukaan kolmannen sektorin toiminta lähtee usein liikkeelle tarpeesta, johon markkinat tai valtio ja kunnat eivät ole vastanneet. Järjestöt tuottavat palveluita jäsenilleen ja usein samalla myös muille kansalaisille. Järjestöjen toimintaa leimaa oma kulttuuri, joka liittyy omaan asiakasryhmään. Palveluiden tuottamisen ohessa järjestöt vaikuttavat jäseniensä tai asiakkaidensa asemaan yhteiskunnassa tuomalla esiin asiakasryhmän erityispiirteitä ja -tarpeita. Järjestötyössä yhdistyy usein vapaaehtoisuus ja ammatillisuus. Toiminta saattaa lähteä liikkeelle vapaaehtoisvoimin ja yhdistyksen kehityksessä mukaan tarvitaan myös ammattiosaamista. Yhdistykset määrittelevät itsenäisesti toimintaansa, mutta yhteistyö julkishallinnon ja rahoittajien kanssa on hyväksi järjestötoiminnassa. Yhdistysten tavoite on tukea kansalaisten hyvinvointia yhteiskunnassa yhteisesti parhaiksi katsotuin keinoin. (Rönnerberg 1998, 10–20.)

Kolmannen sektorin toimintaa on ympäri maailmaa, mutta se näyttäytyy eri maisissa hieman eri tavoin. USA:ssa tehdyissä kolmatta sektoria koskevissa tutkimuksissa voidaan huomata toimijoissa eroja verrattaessa niitä eurooppalaisiin kolmannen sektorin toimijoihin. Pohjoismaiden kolmas sektori tuottaa palveluita esimerkiksi kulttuuriin, urheiluun ja vapaa-aikaan. Toisin kuin USA:ssa, Pohjoismaissa kolmas sektori järjestää sosiaalialan ja koulutuksen palveluja vasta edellä mainittujen jälkeen. Pohjoismaiselle kolmannelle sektorille on tyypillistä olla melko irrallaan julkisesta rahoituksesta, kuitenkin muuten toiminnallisesti melko lähellä muita sektoreita. USA:n kolmas sektori sen sijaan on enemmän irrallaan valtiosta ja markkinoista. Kolmas sektori työllistää Pohjoismaissa paljon työntekijöitä siitäkin huolimatta, että vapaaehtoistoiminta on yllättävän suosittua. Meidän kolmas sektorimme ei kuitenkaan nojaa yhtä vahvasti vapaaehtoisuuteen kuin USA:ssa. (Matthies 2007, 57–71.)

Seppälä (2011) on tutkinut sosiaali- ja terveysjärjestöjä osana julkista palvelujärjestelmää sekä haastatellut järjestöedustajia ja kuntavaikuttajia. Niin järjestöedustajat kuin kuntavaikuttajatkin kuvaavat järjestötoiminnan ja järjestöjen syntyvän täyttämään aukkoa, josta yhteiskunnan palvelut puuttuvat. Uusi järjestö syntyy tai

olemassa oleva laajentaa toimintaansa, kun huomataan, että ihmiset eivät saa kaipaamaansa apua. Järjestö syntyy vastaamaan esimerkiksi palvelun ja neuvonnan tai olemassa olevien palveluiden raja-alueiden tarpeisiin ikään kuin niveleksi palveluiden välille. Seppälän tutkimuksen mukaan järjestötoiminta täydentää kansalaisten palvelun tarvetta julkisten palveluiden nivelkohdissa. (Seppälä 2011, 28.) Sosiaali- ja terveysalan toiminnanjohtajat arvioivat alansa järjestöjen toimintaa vuosikirjassaan 2011. Heidän mukaansa suomalainen sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminta on arvojen edistämistä, äänitorvena toimimista vaikeuksissa olevien ihmisten puolesta, osallistumismahdollisuuksien tarjoamista, tuen ja avun tarjoamista, vaikuttamista paikallisesti sekä yhteiskunnan muutosvoimana toimimista (Kittilä 2010, 6–7.) Raha-automaattiyhdistys peräänkuuluttaa avustusstrategiasaan samoja asioita, joita Rönneberg (1998) ja Seppälä (2011) nostavat esiin. Raha-automaattiyhdistys jakaa järjestöavustuksia, jotta järjestöt yhteistyössä yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa edistävät kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia yhteiskunnassamme. Avustavien järjestöjen tulee yhdistää luottamustoimijoiden, vapaaehtoisten ja palkattujen ammattilaisten osaaminen kansalaisten hyväksi. (Raha-automaattiyhdistys 2011, 5.)

Yhdistyslain mukaan aatteellinen yhdistys toteuttaa yleishyödyllistä tehtävää tavoittelematta voittoa yhdistyksen jäsenille. Yhdistykselle tulee perustettaessa laatia säännöt, joiden säädöspohja löytyy yhdistyslaista. Ylintä päätäntävaltaa yhdistyksessä käyttää jäsenkokous, joka muun muassa valitsee yhdistyksen hallituksen. Hallituksen on puolestaan lain, säädösten ja yhdistyksen sääntöjen mukaan hoidettava yhdistyksen asioita huolellisesti. (Yhdistyslaki 503/1989, §1–2, §7–8, §16–17, §23, §35.) Toiminta voi painottua erilaisiin sisältöihin, kuten vapaaehtoistoimintaan, tiedottamiseen tai palveluiden tuottamiseen. Yhdistyksen toiminta voi olla maantieteellisesti hyvin laaja-alaista ja toimijoina voi olla luottamushenkilöitä, palkattuja työntekijöitä ja vapaaehtoistoimijoita. Yhdistyksen on yleensä helppo reagoida muutoksiin matalan ja kevyen organisaatorakenteen takia. (Ruoho 2009, 10–11.)

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveysministeriöllä (STM) on käynnissä hanke ”Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittäminen”, jonka avulla selkeytetään järjestöjen asemaa sosiaali- ja terveysalan toimijoina ja palveluntuotta-

jina. Hankkeen tarkoitus on selkeyttää järjestöjen yhteiskunnallista roolia STM:n järjestöpoliittisten linjausten mukaisesti. Hankkeen avulla tarkastellaan kilpailutussäädöksiä ja valtiontukia järjestöjen kannalta, määritellään julkisten palveluiden tuottajien palveluvelvoitteet tällä alalla sekä seurataan ja uudistetaan hankintalakia. Samalla etsitään ja mallinnetaan uusia palveluratkaisuja järjestöjen palvelutuotannossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

2.3 Perustelut aiheen valinnalle, strategiaproessin käynnistämiseksi

Vuosikymmenen ajan Leirikesä ry on itsenäistynyt partiotoiminnasta löytäen oman toimintatapansa. Yhdistys tarvitsee strategian, jonka avulla katsotaan tulevaisuuteen ja tarkastellaan menneisyyttä. Tämän tutkimuksellisen kehittämissankkeen avulla on tarkoitus kehittää Leirikesä ry:n strategista toimintaa, jotta se pystyy vastaamaan yhä paremmin toimintaympäristöstä nouseviin tarpeisiin. Tähän asti yhdistyksellä ei ole ollut avattua strategiaa ja toiminnalta puuttuu nykytoiminnalle tyypillinen strateginen pitkän aikavälin laaja-alainen suunnittelu. Hajallaan olevat asiakirjat ja näkemykset eivät mahdollista strategisen johtamisen toteutumista.

Laaksonen määrittelee väitöskirjassaan (2009) Suomen puolustushallinnon näkemystä strategiasta. Strategian tarvetta määriteltiin teemahaastatteluiden avulla niin, että maailma on tullut yhä mutkikkaammaksi ja maailman menon ennakoiminen on sitä mukaa käynyt haastavammaksi. Organisaatio pystyy strategian avulla suunnittelemaan toimintaansa kokonaisvaltaisesti ja näin vastaamaan aiempaa monipuolisemmin haasteisiin. Sisältä ja ulkoa nousevaan epävarmaan tulevaisuuteen vastataan suunnittelulla eli strategialla ja sen koetaan tuovan turvaa epävarmuuden edessä. (Laaksonen 2009, 144–145.) Muutosten keskellä hyvä strategia ja strategisen ajattelun hallinta antaa välineitä niin yhdistyksen hallitukselle kuin operatiiviselle johdolle. Olemme samaa mieltä Temmeksen ja Välikankaan (2010) kanssa siitä, että ilman strategista ajattelua on olemassa riski, että yritys tai yhdistys unohtaa päämääränsä ja jää ajalehtimaan tai ajautumaan. Yhdistyksen toimintaan vaikuttavista asioista ei puhuta suoraan, vaan syytetään ulkoisia tekijöitä ja menneiden päätösten seurauksia. Unohdetaan keskittyä laaja-alaisesti toi-

mintaan vaikuttaviin asioihin ja jäädään katsomaan yhdistyksen toimintaa kapea-alaisesti ajautuen umpikujaan. (Temmes & Välikangas 2010, 32–36, 209–201). Laaksosen väitöskirjassa (2009, 163–165) todetaan, että strategian käytöllä haetaan myös uskottavuutta omalle asialle ja sen avulla viestitään oman organisaation olemassaolosta ulkopuolisille.

Käynnistämme strategiaproessin, jotta yhdistyksen hallitus löytäisi kipinän strategiseen työskentelyyn ja strategiseen toiminnan tarkasteluun. Yhdistyksen hallituksen työskentelyssä näkyy strategisen työskentelyn jäsentymättömyys ja strategiset keskustelut sekä pitkälle tulevaisuuteen johdattelevat pohdinnat ovat melko vähäisiä. Hallituksessa ei ole vielä edellytyksiä strategian luomiseen eikä strategiaproessi käynnisty pelkästään toiminnanjohtajan kehotuksesta. Strategiatyöskentelyä tulee avata ja hallituksen perehtyä strategian tarpeeseen Leirikesä ry:ssä. Hallituksen tulee vielä opetella strategiaproessin vaiheita ja strategian luomista sekä innostua strategisesta työskentelystä. Huotari (2009) toteaa väitöskirjassaan, että yhdistyksen strategisen johdon tehtävä on edesauttaa yhdistystä etsimään ja löytämään toiminnan kannalta olennaista tietoa. Strategisen osaamisen kannalta on olennaista yhdistyksen strategian ja toimintaympäristön yhteensopivuuden löytäminen. Se, minkälaista osaamista yhdistyksessä tarvitaan tavoitteellisen toiminnan toteuttamiseksi, nousee visiosta ja strategiasta. (Huotari 2009, 25, 34–35.)

Lomatoiminnan kentällä, asiakaskunnassa ja yhdistyksen sisällä on tapahtunut muutoksia viime vuosina. Yhdistyksen päärahoittaja Raha-automaattiyhdistys (RAY) on viimeisen kahden vuoden aikana tarkastanut ja samalla tarkentanut tuettua lomatoimintaa Suomessa ja useita toimijoita on yhdistetty. Samalla rahoittaja on kiristänyt tuettuun lomatoimintaan osallistuvien valintaa lomalle, eli Leirikesä ry:n osalta leireille. RAY kehottaa yhdistyksiä myös entistä vahvempaan yhteistyöhön julkisten palveluntarjoajien kanssa (Raha-automaattiyhdistys 2011, 5, 12). Leirikesä ry:n asiakaskunnassa on tapahtunut muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Tällä hetkellä puhutaan kasvaneesta lapsiperheiden köyhyydestä ja samalla yhä suurempi joukko asiakkaista tulee haasteellisista lähtökohdista (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011, 7 ja Raha-automaattiyhdistys 2011, 5).

Yhdistyksen sisällä on myös muutoksia. Leirikesä ry:n omistaman kiinteistön myymistä tai lahjoittamista on selvitetty taloudellisen rasisitteen takia ja yhdistyksen taloudellinen toiminta kaipaa suunnitelmallisuutta. Yhteistyö Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kanssa on tiivistynyt itsenäistymisen jälkeen ja samalla RAY:n tukemiin muihin lasten lomatoimintaa järjestäviin yhdistyksiin on rakennettu entistä tiiviimpää suhdetta. Yhdistyksen tulevaisuuden haasteisiin kuuluu entistä tehokkaampi asiakasmarkkinointi. Toimintaympäristöstä nousevien muutosten havainnointiin ja reagoimiseen tarvitaan strategista työskentelyä. Uusiutuva hallitus saa strategisesta työskentelystä tukea suunnitteluun ja strategiaan linjauksiin. Tämän lisäksi uusi toiminnanjohtaja hyötyy suunnitelmallisesta tulevaisuuden tähtäävästä strategiasta ja saa siitä ohjenuoran operatiiviseen työhön.

Leirikesä ry:llä on ollut hiljaiseen tietoon perustuva kirjoittamaton strategia, joka on linjannut toimintaa, heijastunut arvoissa, visiossa, toimintasuunnitelmassa ja puheissa. On syntynyt tarve tarkastella yhdistyksen tulevaisuuden suuntaa ja koota olemassa olevaa tietoa yhteen. Yhdistyksen hallitus uudistuu vuosittain hiljalleen, nyt myös yhdistyksen pitkä-aikainen toiminnanjohtaja on vaihtunut. Ympäristö muuttuu ja yhdistykselle on hyväksi tunnistaa oma polkunsä osana järjestökenttää. Strategiatyön myötä yhdistys voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja ottaa sen mahdollisimman hyvin haltuunsa. Åhman ja Runola (2006) toteavatkin strategian kertovan meille mihin menemme sekä miksi ja miten menemme valittuun suuntaan. He kertovat, että strategia on hyvä työkalu kehityshaluiselle organisaatiolle, sillä se edistää itseohjautuvaa päätöksentekoa, on innovaatioiden lähde sekä luo menestymisen mahdollisuuksia ja tuo turvallisuuden tunnetta muuttuvissa olosuhteissa. Hyvin luotu strategia koskettaa kaikkea organisaation toimintaa (Ruoho 2006, 25, 34) ja tukee organisaation menestystä (Kaplan & Norton 2002, 73–79).

Karjalainen (2010) kuvaa omia kokemuksiaan strategiaprosessissa, jossa itse oli sisäisenä konsulttina. Strategiatyön käynnistäminen vaatii kehittämishankeen osapuolilta kiinnostusta ja innostusta sekä halua kohdata muutostarpeita. Strategiatyön käynnistämisestä kirjalliseen strategiakäsikirjaan on vielä pitkä matka. Strategiatyö saattaa uuvuttaa ja strategiatyön tarve ja laajuus muuttua matkan varrella. Strategiakäsikirjaa ei ehkä synny, mutta jotakin jää silti käyttöön ja matkan varrel-

la toiminta kehittyy. (Karjalainen 2010, 56–89.) Karjalaisen kokemukset kuvaavat aika hyvin omia ajatuksiamme kehittämishankkeestamme.

Väisänen (2011) kuvaa opinnäytetyössään strategiaproessin käynnistämisen tarvetta sillä, että monikymmenvuotinen yritys tarvitsi strategian selventääkseen tulevaisuutensa suuntaa. Toiminta-ajatus kaipasi päivitystä, kilpailukenttä tuli määrittää, SWOT-analyysissä esiin tulleeisiin haasteisiin tuli vastata ja vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä tuli linjata (Väisänen 2011, 8). Mesiäisen (2009) kehittämishankkeessa strategian kehittämisen tarve nousi pitkän aikavälin suunnitelmien puutteesta. Mesiäinen käynnisti yhdistyksen ensimmäisen strategiaproessin, jossa samalla luotiin strategiaa ja opeteltiin strategian tekemistä. (Mesiäinen 2009, 4–5.) Vartiainen (2011) kehittämishankkeessa strategian kehittäminen käynnistyi tarpeesta, jossa perinteinen yhdistys oli vuosikymmenien saatossa laajentunut ja monipuolistunut. Yhdistyksen omat intressit ja yhdistykseen kohdistuvat intressit eivät kohdanneet toisiaan ja toiminnan tulevaisuuden suuntaa tuli tarkastella ja valmistautua tulevaisuuden suunnanmuutoksiin. (Vartiainen 2011, 1–3.) Tiusasen väitöskirjassa (2005) strategisen suunnitelman tarve nousi, kun tapaustutkimuksessa käsiteltiin työyhteisön kehittämistä ja tärkeimpiä muutosvälineitä. Havaittujen johtamisen ja toiminnan ongelmien muutosvälineeksi työyhteisö valitsi strategisen suunnitelman laatimisen ja sen toimeenpanoon luotaavan muutosmallin. (Tiusanen 2005, 117–119, 133–134.) Oma tutkimuksellinen kehittämishankkeemme, Leirikesä ry:n strategiaproessin kehittäminen, lähti liikkeelle samansuuntaisista tarpeista kuin näissä muissakin kehittämishankkeissa oli ollut. Kehittämishankkeemme painottuu kuitenkin strategiaproessin käynnistämiseen strategian luomisen sijaan.

Väisänen (2011) kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda ensimmäinen strategia ja juurruttaa se osaksi yrityksen toimintaa. Toisaalta hän toteaa kehittämishankkeen rajautuneen strategian suunnitteluvaiheeseen. Kehittämishankkeessa luotiin yrityksen ensimmäinen strategia, mutta sen jalkauttaminen jäi kehittämishankkeen ulkopuolelle. (Väisänen 2011, 8–9, 25–28.) Mesiäisen (2009) kehittämishankkeen tarkoitus oli parantaa kohdeyhteisön toiminnan laatua. Tavoitteena oli mallintaa strategiaproessi ja luoda strategian kannalta olennaiset sisällön osat, kuten visio ja toiminta-ajatus, sekä luoda toimintaan sopiva tasapainotettu tuloskortti ja selvittää tutkimuksen keinoin toiminnalle sopivat strategiaproessin menetelmät. Kehit-

tämishankkeessa tavoitteet täyttyivät ja odotetut sisällöt syntyivät, ja samalla yhdistykselle sopiva strategiaprosessi kehittyi. (Mesiäinen 2009, 6, 60–65.) Vartiainen (2011) kehittämishankkeessa tavoitteena oli selvittää yhdistyksen nykytila ja tutkimustuloksia hyödyntäen luoda pitkän tähtäimen suunnitelma, eli strategia. Kehittämishankkeessa selvitettiin yhdistyksen nykytila ja luotiin pitkän tähtäimen suunnitelma. (Vartiainen 2011, 24, 60–69.)

2.4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tarkoitus on kehittää Leirikesä ry:n strategista työskentelyä herättämällä toiminnallisella osuudella hallitus pohtimaan strategian merkitystä ja tarvetta yhdistyksen toiminnassa. Toimintaosuus avaa strategian eri vaiheita ja herättää yhdistyksen hallituksen löytämään vahvuuksia ja kehittämistarpeita yhdistyksen strategiaan ja strategiatyöskentelyyn. Tarkoituksena on samalla toimintatutkimuksen avulla lisätä yhdistyksen hallituksen ja toiminnanjohtajan yhteisymmärrystä yhdistyksen tämän hetkisistä strategisista linjauksista.

Tavoitteena on käynnistää Leirikesä ry:n strategiaprosessi ja samalla opettaa strategiatyökalujen käyttöä yhdistyksen hallitukselle. Käymme strategiaprosessin heidän kanssaan tiiviisti läpi opettaen strategiatyökaluista SWOT-analyysin, tulevaisuustaulukon ja -polun sekä strategiakartan. Opetamme hallitusta käyttämään strategiatyökaluja toimintaympäristön jäsentämisessä ja kehittämishaasteiden merkittävyyden ja vaikuttavuuden arvioimisessa.

Kehittämishankkeen tuotos on tunnistaa strategiaprosessin käynnistämiseen liittyvät keskeiset vaiheet, olosuhteet ja tekijät. Kehittämishankkeen onnistuessa syntyy sisältöä Leirikesä ry:n strategiaan, mutta tutkimuksellinen kehittämishankkeemme painottuu strategisen ajattelun ja toiminnan vahvistamiseen yhdistyksen toiminnassa, sekä strategiaprosessin käynnistämistä auttavien menetelmien ja havaintojen tunnistamiseen.

3 STRATEGIAPROSESSIN TIETOPERUSTA TUTKIMUKSELLISESSA KEHITTÄMISHANKKEESSA

3.1 Strategia syntyy prosessista

Strategian määrittelemisen yksiselitteisesti on lähes mahdotonta. Kuvauksia on niin monta kuin strategian määrittelijöitäkin. Strategia voidaan kuvata tapahtumien punaisena lankana, eli ikään kuin organisaation toiminnan juonena (Näsi & Neilimo 2006, 87). Strategian avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen, tehdä nykyhetkeä ja hallita menneisyyttä. Strategia on myös merkki nykyhetkeen. Sen avulla halutaan hallita ja johtaa muutosta tässä hetkessä. (Laaksonen 2009, 163–165.) Strategialla organisaatio pyrkii saavuttamaan vision päämäärät erilaisin toimenpitein. Toimenpiteet vaativat pohdintaa, valintoja sekä johtopäätöksiä. Strategiatyö edellyttää innovointia, jolla pyritään aikaansaamaan asiakkaita parhaiten palvelevat ratkaisut yhdistyksen resurssit huomioiden. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27–28.) Strategian avulla siirrytään nykytilasta visioissa kuvattuun tavoitetilaan. Strategian avulla visio ja toiminta-ajatus jalkautetaan työntekijätasolle. Strategia on kaiken kaikkiaan joukko toimenpiteitä ja syy-seuraussuhteita, joiden avulla työ toteutetaan vision saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2000, 30, 74–77.)

Boxell ja Purcell (2003) lainaavat ongelman ratkaisuprosesseja ja päätöksentekoa paljon tutkinutta Nobel-palkittua Herbert Simonia kuvatessaan strategiaprosessissa vallitsevia epävarmuustekijöitä. Simonin mukaan strategiaa työstäessä on hyväksyttävä tiedonkeruun ja hallinnan rajallisuus. Toimenpiteitä valitessa on hyväksyttävä, että kerätty tieto on epävarmaa ja perustuu toisinaan olettamuksiin. (Boxall & Purcell 2003, 44–45.) Harju (2004) muistuttaa yhdistyksiä siitä, että strategia kuvaa ydinasioita, joilla vision päämäärä saavutetaan. Strategia kuvaa organisaation tärkeimmät olemassaolon syyt, keinot ja resurssit, joilla olemassaolo varmistetaan. Näin ollen strategiakartassa näkyy yksi visiosta nouseva selkeä päätavoite. Strategisia painopisteitä voi olla useampia, mutta karsintaa painopisteiden välillä tulee tehdä, jottei organisaatiolla ole liian montaa samansuuruista painopistettä resursseja hajauttamassa ja heikentämässä vision täyttämistä (Harju 2004, 47–50).

Vartiainen (2011) lainaa kehittämishankkeessaan strategiaprocessia määritellesään Kehusmaata, Heikkalaa ja Hakasta, kutakin erikseen. Vartiainen toteaa muita lainaten strategiaprocessin olevan moninainen prosessi, jossa ei välttämättä edetä lineaarisessa järjestyksessä. Strategiatyölle ei ole olemassa yleispätevää tai oikeaa mallia, vaan strategiatyöprosessi räätälöidään kullekin kohdeorganisaatiolle ikään kuin mittatilaustyönä. Strategiatyön toteutustapaan vaikuttaa muun muassa yhdistyksen oma kokoonpano, osaaminen ja kehitysvaihe. Parhaimmillaan strategiatyö elää ja on jatkuva prosessi tai toimintatapa.

Pikkarainen (2010) jakoi tutkimuksessaan strategiaprocessin neljään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on strategian analyysivaihe, jossa analyysien avulla hahmotetaan toimintaympäristöä ja sidosryhmiä ja etsitään oman toiminnan kehittämiskohtia. Strategiaprocessin toinen vaihe on suunnittelu, jossa luodaan pohja strategialle määrittäen toiminta, tulevaisuuden tahtotila ja visio. Kolmas vaihe on strategian määrittely, jossa määritellään palvelut ja asiakkuudet, tarvittavat resurssit ja kriittiset menestystekijät. Neljännessä vaiheessa strategia toimeenpannaan ja toteutumista seurataan. Tässä vaiheessa määritellään tavoitteet ja mittarit, joilla toteutumista voidaan mitata. (Pikkarainen 2010, 55–60.) Mesiäinen (2009) kuvaa kehittämishankkeessaan strategiaprocessia hieman toisenlaisella rytmillä. Mesiäinen toteutti strategiaprocessin aloittamalla strategiatyöryhmän valinnalla, arvojen, toiminta-ajatuksen ja vision kirkastamisella, edeten toimintaympäristöanalyysiin, tekemällä sen jälkeen strategiakartan, nimeämällä mittarit ja arviointityökalut sekä lopuksi jalkauttamalla ja toteuttamalla strategian. (Mesiäinen 2009, 14–15.)

Huotarin väitöskirjassa (2009) strateginen johtaminen, strategioiden tekemisen prosessi, jaetaan strategian muotoiluun ja toimeenpanoon. Hän esittää strategiasyklin Brattonia ja Goldia (2003) mukaillen viisivaiheisena, jossa vaiheet 1-3 muodostavat strategian muotoilun, eli organisaation mission ja tavoitteiden määrittämisen, toimintaympäristöanalyysin valmistamisen sekä vision ja strategian laatimisen. Strategian toimeenpano sisältää kaksi viimeistä vaihetta eli toimeenpanon käytännössä ja strategian toteutuksen arvioinnin. (Huotari 2009, 52–61.) Strategisen johtamisen prosessi on paljon enemmän kuin pelkkää resurssien ja prosessien kohdentamista ja uudelleen järjestämistä pitkällä aikavälillä. Strategisen johtamisen prosessi ulottuu yli tietylle aikajaksolle ajoittuvan kehittämishank-

keen tai -projektin. (Acur & Bititci 2004, 406–407.)

Strategiatyöskentely vaatii oman toimialan tuntemista ja valmiutta kyseenalaistaa toimintatapoja. Strategiatyöskentely ei ole pelkkä prosessi joka alkaa ja loppuu, eikä strategia ole työ joka saadaan valmiiksi. Strategiatyöskentelyä ei myöskään voi antaa konsultin toimeksi. Strategiatyöskentely täytyy sisäistää ja se vaatii ammattitaitoa. (Kamensky 2008, 15–16.) Strategiaprosessi on jatkuvaa työskentelyä, jossa prosessin syklit muodostuvat oppimisesta, tiedon tarkastelusta, tiedon suuntaamisesta ja uudelleen ohjautumisesta. Nämä syklit toistuvat ja menevät osin päällekkäin. (Nielsen-Englyst 2003, 680–681, 684.) Strategiatyöskentely vaatii johdon sitoutumista strategiaan, vastuunkantoa strategiasta, päätöksissä pysymistä ja johdon yhtenäisyyttä. Johdon yhtenäisyys on yhtenäinen käsitys etenemisavoista ja niiden toteuttamisesta määrätietoisesti ja yhtenäisesti. Johdon tulee osata konkretisoida visio ja jalkauttaa strategiatyö ottamalla henkilöstö mukaan strategian luomiseen. Sitoutuminen näkyy johdon oman esimerkin kautta ja vastuunkanto näyttäytyy valintojen tekemisen ja toiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Päätöksissä pysyminen näkyy vision ja toimenpiteiden mukaisena etenemisena. (Huotari 2004, 88–90.)

3.2 Strategiatyökalujen käyttö prosessissa

Strategiatyökalujen käytöllä voidaan edistää strategiaprosessia, mikäli prosessia vetävällä johdolla on osaamista arvioida ja soveltaa työkalujen käyttöä strategiatyössä. Työkalut itsessään eivät varmista strategian onnistumista, mutta niiden avulla saadaan tehokkuutta ja uutta tietoa niin toimintaan kuin johtamiseenkin. Pelkästään työkalujen avulla strategiaa ei myöskään saada jalkautetuksi, vaan tarvitaan strategista johtamisosaamista. Työkalut helpottavat ja tukevat strategista viestintää ja työskentelyä sekä helpottavat muutoksen läpiviemisessä. (Knott 2008, 28–31.)

Stenfors tutki väitöskirjassaan (2007) strategiatyökalujen käyttöä suomalaisissa suuryrityksissä (2007, 1–9, 16–17). Tutkimuksessa selvitettiin strategiatyökalujen käytön lisäksi niiden suunnittelua sekä niiden käytössä ilmeneviä psykologisia ja

sosiologisia vaikutuksia (2007, essee 3, 2, essee 5, 13–15). Stenfors toteaa, että strategiatyökalujen tulisi tukea strategiatyöskentelyä tehostaen sitä ja lisäten luovuutta strategiseen työskentelyyn (2007, 20).

Strategiatyökaluja valittaessa tulee ottaa huomioon kyseisen organisaation ongelmat ja tarpeet strategiatyöhön liittyen. Työkaluja käytetäänkin eri tilanteissa hie-
man eri tavoin. (Knott 2006, 90–103.) Valitsimme tähän kehittämishankkeeseen sopiviksi strategiatyökaluiksi SWOT-analyysin, tulevaisuustaulukon, tulevaisuuspolun ja strategiakartan. Mesiäinen (2009) käytti SWOT-analyysiä nykytilan selvittämiseen ja liikennevaloanalyysillä hän selvitti esiin nostettujen asioiden toimivuuden. Tämän jälkeen yhdistykselle luotiin visio, arvot ja toiminta-ajatus. Vastanäiden jälkeen kerättiin työryhmä tulevaisuuden muisteluun, jossa arvioitiin tulevaisuuden näkymiä. Liikennevaloanalyysi toistettiin ja arvioitiin uudestaan yhdistyksen vahvuudet ja kehittämiskohteet, jonka jälkeen toteutettiin yhdistyksen toiminnan laadun parantamiseen liittyvä sisäinen auditointi ja ryhdyttiin valmistelemaan strategiakarttaa ja tasapainotettua tuloskorttia. (Mesiäinen 2009, 30–44.) Mesiäinen (2009) käytti kehittämishankkeessaan tulevaisuustyöskentelymenetelmänä tulevaisuusmuistelua. Jääskeläinen esittää väitöskirjassaan (2013) toimintatutkimuksena osallistavilla menetelmillä tehdyn työhyvinvoinnin kehittämishankkeen. Työhyvinvoinnin kehittämismalli rakennettiin tulevaisuusdialogiin eli tulevaisuusmuisteluun pohjatuilla menetelmillä. Jääskeläisen mukaan tulevaisuusdialogin avulla voidaan ennakoida eri toimintavaihtoehtojen ja ratkaisujen seurauksia (2013, 3, 46). Näemme omassa kehittämishankkeessamme tulevaisuustyöskentelyn merkittävänä osana strategiaprosessia. Valitsimme omaksi strategiatyökaluksi tulevaisuustaulukko työskentelyn. Tulevaisuustaulukko sopi ajankäytön ja käytännöllisyyden myötä meille ja kohdeorganisaatiolle tulevaisuuden muistelua paremmin. Edellä mainituissa menetelmissä on kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä.

Vartiainen (2011) kehittämishankkeessa nykytilaa selvitettiin SWOT-analyysien avulla käyttäen sekä perinteistä että 8 -kenttäistä SWOT-analyysiä. Kahdeksan-kenttäisessä analyysissä esiin nousseiden asioiden vierelle kirjataan tarvittavat toimenpiteet. (Vartiainen 2011, 32, 37, 41–44.) Tämä idea herätti meissä ajatuksen, ei 8-kenttäanalyysistä, vaan SWOT-analyysistä, jossa tarkasteltiin nelikentän avulla nykyhetken tilanne ja näkemys siitä, miltä nelikenttä näyttäisi tulevaisuu-

nessa. Samalla päätimme, että teemme analyysin ainakin kahteen kertaan etsien ensin esiin nousseista ajatuksista vielä tarkennetumpaa tietoa. Pyysimme toisessa vaiheessa hallituksen jäseniä valitsemaan kaikista esiin nousseista vaihtoehdoista muutaman tärkeimmän asian kustakin SWOT-analyysin kentästä. Vartiainen (2011) käytti nykytilan kuvauksessa myös jäsenanalyysiä (44–47). Kehittämishankkeessa rakennettiin visiota ennakkotehtävän ja itsenäisen ideoinnin avulla, kunnes yhdessä ryhmiteltiin vision sisältöä ja suuntauksia. Sen jälkeen luotiin yhteinen, alustava visio. (2011, 53–55, liitteet 4–7.) Strategiaailtaa varten Vartiainen (2011) lähetti ennakkotehtävän, jossa vision sisällöllisiin asioihin etsittiin toteutettavia toimenpiteitä. Strategiaillassa pikagallupilla järjesteltiin tärkeimmät toimenpiteet. (Vartiainen 2011, 53–56.)

Väisänen (2011) käytti strategiaprosessissaan SWOT-analyysiä nykytilan kuvauksessa ja avoimia kysymyksiä nykytilan ja tulevaisuuden näkemysten täydentämisessä. Tasapainotettua tulokorttia rakennettiin niin ennakkokysymysten avulla kuin kolmessa tapaamisessa kehittämistyöryhmän kanssa. (Väisänen 2011, 33–35).

Valitsimme käyttämämme työkalut sen mukaan, minkä arvioimme aiempien kehittämishankkeiden ja tutkimusten valossa sopivan tähän kehittämishankkeeseen parhaiten ja hyödyttävän yhdistystä jatkossa strategiatyöskentelyssä. Oma kokemuksemme työkaluista niin työelämässä kuin opinnoissa puolsi joidenkin menetelmien valintaa. Ehdotimme valitsemiamme työkaluja yhdistyksen hallitukselle, joka sai vielä kommentoida ehdotustamme. Halusimme tuoda menetelmät varhaisessa vaiheessa hallituksen tietoon ja kysyä mielipidettä työkaluista, koska tarkoitus on saada heidät oppimaan strategiatyöskentelyä ja kiinnostumaan yhdistyksen strategisesta kehittämisestä. Mielestämme aiemmat kielteiset kokemukset menetelmistä voisivat haitata intensiivistä kehittämishanketta. Ehdottamiimme työkaluihin oltiin tyytyväisiä. Kuvaamme valittuja työkaluja seuraavissa kappaleissa.

3.2.1 SWOT-analyysi

Toimintaympäristöstä nousevat muutokset ja vaatimukset käynnistävät strategisen ajattelun ja herättävät pohtimaan, miten muutoksiin ja niiden aiheuttamiin haasteisiin voidaan vastata (Rousu 2007, 104). Kuvassimme Leirikesä ry:n toimintaympäristöä lomatoimintaan liittyvien odotusten ja ohjeistusten avulla. Täydensimme toimintaympäristökuvausta kirjaamalla valtakunnallisista strategioista ja toimintapideohjelmista nousevia teemoja lapsiperheiden tarpeista ja nykytilasta. Strategiatyökaluina käytimme SWOT-analyysiä, jonka avulla herätimme hallituksen jäsenet pohtimaan yhdistyksen nykytilaa. Analyysin avulla pohdittiin yhdistyksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysiä apua käyttäen voitiin tehdä päätelmiä siitä, miten yhdistyksen vahvuuksien ja ulkopuolisten mahdollisuuksien avulla voitaisiin välttää ulkoiset uhat ja sisäisten heikkouksien aiheuttamat karikot.

SWOT-analyysin käyttökelpoisuus perustuu sen helppouteen ja selkeyteen. Sen avulla käydään läpi yhdistyksen vahvuudet ja heikkoudet ja etsitään myös mahdollisuudet ja uhat. Menetelmällä on helppo aloittaa strategiaprosessi ja rakentaa dialogisuutta osallistujien välille. SWOT-analyysin heikkous on sen yksinkertaisuus, jolloin omaa vahvuutta saatetaan ylikorostaa ja kilpailijoiden suorituksia aliarvioida. (Karlöf 2004, 51–52.) Vartiainen (2011) teetti tutkimuksessaan SWOT-analyysin, jossa johtokunnan jäsenet tekivät ennakkotehtävän itsenäisesti, jonka jälkeen analyysin tulokset ryhmiteltiin. Ryhmittely esitettiin kaikille johtokunnan jäsenille, jolloin yhteenvedoista jatkettiin keskustelua ja etsittiin tärkeimmät esiin nousseet mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet. SWOT-analyysityöskentely onnistui Vartiaisen tutkimuksessa (2011) ja hän kuvaa ilmeisesti olleen hyvä ja ajatustenvaihdon vilkasta. Toisaalta hän nostaa esiin aiheen rajaamisen haasteen. Käytimme omassa kehittämishankkeessamme SWOT-analyysiä samankaltaisesti kaksivaiheisena.

Analyysin tavoitteena on tiivistää tietoa ja luoda kokonaisnäkemys tarkasteltavana olevasta toimintaympäristöstä. SWOT-nelikentässä tarkastellaan toimintaympäristön sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä (kuvio 2). Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet, joihin toimintaympäristö voi itse vaikuttaa. Ulkoisia tekijöitä taas

ovat mahdollisuudet ja uhat, joihin toimintaympäristö ei voi vaikuttaa. SWOT - analyysistä saadaan eniten irti silloin, kun siitä saatu informaatio hyödynnetään ja sen pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja suunnitellaan toimenpiteitä. Tällöin pohdintaa jatketaan eteenpäin ja mietitään nelikenttäanalyysiin perustuvia tarvittavia toimenpiteitä. Näistä analyyseistä organisaatio saa tukea toimintaympäristön sisäisen tilan ymmärtämiseen sekä toimintaympäristöstä nousevien ulkoisten tekijöiden hahmottamiseen. Niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden seuraaminen on osa jatkuvaa strategiatyötä. Analyysien perusteella tehdään johtopäätöksiä ja siirretään ne toiminnaksi. (Opetushallitus 2012.) SWOT-analyysi on suurella todennäköisyydellä suosituimpia ja ehkä jopa suosituin yksittäinen strategisen johtamisen menetelmä koko maailmassa. (Kamensky 2008, 192).

sisäiset vahvuudet	sisäiset heikkoudet
ulkoiset mahdollisuudet	ulkoiset uhat

Kuvio 2 SWOT-nelikenttä

Yhdistimme toimintaympäristön kuvauksesta saadun tiedon ja SWOT-analyysillä kerätty sisäiset ja ulkoiset tekijät yhteen toimintaympäristöanalyysiksi, josta jatkoimme nykyisen tiedon valossa tulevaisuuden rakentamista tulevaisuustaulukolla.

3.2.2 Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukosta käytetään myös nimeä skenaarioanalyysi. Aaltonen ja Wilenius (2002) kuvaavat skenaariomenetelmän toimivan hyvin vision laadinnan pohjana ja näin ollen hyvänä pohjana myös strategian laadinnalle. Kirjoittajat toteavat tulevaisuustaulukon olevan yleinen menetelmä skenaariotyöskentelyssä.

Tulevaisuustaulukon avulla voi jäsentää tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja. Aaltonen ja Wilenius yhdistävät heikot signaalit ja megatrendit tulevaisuustaulukko-työskentelyyn. (Aaltonen & Wilenius 2002, 71–73.) Lindroos ja Lohivesi (2004) huomauttavat, että skenaarioanalyysin avulla voidaan reagoida tilanteissa, joissa toimintaympäristön tulevaisuus on epävarma tai tulee muuttumaan organisaation toiminnan kannalta oleellisesti. Skenaarion avulla ei ole tarkoitus ennustaa tulevaisuutta, vaan huomioida tulevaisuuden muutoksia ja etsiä muutosten kohtaamiseen toimintamalleja. (Lindroos & Lohivesi 2004, 215–216.)

Tulevaisuutta ei voida tuntea, mutta tulevaisuuden vaihtoehtoista löytyy todennäköisiä skenaarioita, joiden avulla tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan luoda ja innovoida kehityksen uudeksi suunnaksi. Vaihtoehtoista voidaan etsiä todennäköiset tulevaisuudenkuvat sekä mahdolliset villit ideat. Mahdollisuuksiin uskomalla ja niiden pohjalta tulevaisuutta luoden voidaan kehittää uusia, innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Todennäköistä tulevaisuutta tarkastelemalla voidaan löytää nykypäivästä asioita, joihin reagoimalla pystytään vaikuttamaan toteutuvaan tulevaisuuteen. Tulevaisuutta ennakoidessamme käsittelemme samalla omia tulevaisuuden odotuksiamme, toiveitamme ja pelkojamme. Tulevaisuuden ennakkoinnilla voidaan ajoissa reagoida tulevaisuuden tuomiin haasteisiin sekä jossain määrin vaikuttaa siihen, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kaikkein emme voi vaikuttaa, koska tulevaisuuden toteutumiseen vaikuttaa itsemme lisäksi suuri joukko ympäristön muuttujia. Ennakointiprosessin avulla voimme ymmärtää tulevaisuutta ja halutessamme yrittää vaikuttaa toivotun tulevaisuuden aikaansaamiseen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 65–72.)

Tulevaisuustyöskentely toimii apuna ajatusten suuntaamisessa kohti hyvää tulevaisuutta. Ennakointi on yleensä melko rutiinin omaista, mutta tulevaisuustyöskentelyn avulla siitä voidaan tehdä tietoisempaa ja toiminnan suunnittelun kannalta hyödyllisempää. (Jääskeläinen 2013, 44–45.) Skenaariotyöskentelyssä käytetään usein apuna tulevaisuustaulukkoa, jonka avulla voi jäsentää toimintaympäristöä sekä omien sisäisten tekijöiden tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja. Tulevaisuustaulukon rakentaminen vaatii asiantuntemusta sekä organisaation sisäisistä tekijöistä että toimintaympäristön ulkoisista haasteista. (Aaltonen & Wilenius 2002, 65–72.)

Taulukko 1 Esimerkki tulevaisuustaulukosta

muuttujat	nykyisyys	paluu menneisyyteen	tulevaisuus	villi kortti
Asiakkaiden muutokset				
Poliittiset muutokset				
Taloudelliset muutokset				
Sosiaaliset muutokset				
Teknologiset muutokset				
Arvo-muutokset				

Tulevaisuustaulukko on menetelmä, jonka avulla hahmotetaan yhdistyksen tulevaisuuden näkymää erilaisten muuttujien avulla. Tulevaisuustaulukon avulla etsitään yhdistyksen haluttu tulevaisuuspolku, josta visio rakennetaan. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 215–218.) Käytämme itse tulevaisuustaulukossa kuutta eri muuttujaa eli asiakkaiden, poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja arvojen muutokset eri aikakausina (taulukko 1).

Ennakoidessamme tulevaisuutta meidän tulee huomioda sekä yksikön sisäiset että ympäristön haasteet. Sisäisenä tekijänä on asiakkaan näkökulma ja ulkoisina tekijöinä poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja arvoissa tapahtuvat muutokset. Näitä kuutta näkökulmaa tarkastellaan eri ajankohtina. Minkälainen on nykyisyys, entä menneisyys, miltä ennakoitu todennäköinen tulevaisuus näyttää. Neljäntenä on tulevaisuudesta nouseva villi kortti, toivottu, rohkea näkemys tulevaisuudesta. (Karlöf 2002, 65–66.)

Skenaariotyöskentelyyn suhtaudutaan johtoryhmissä varovaisesti, koska se voi tuottaa yrityksen tulevaisuuden kannalta ristiriitaisia näkemyksiä tai esiin noussut tulevaisuuskuva ei tue johdon näkemystä tulevaisuudesta. Vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat koetaan toisinaan haastaviksi ja ylimääräistä työtä aiheuttaviksi. Skenaariotyöskentelyyn kannattaa kuitenkin uhrata aikaa, jotta toimintaympäristön muutokset ja mahdollinen tulevaisuus saadaan hahmotetuksi. (Raspin & Terjesen 2007, 116–121.)

Tulevaisuuden rakentamiseen valitsimme tulevaisuustaulukon, koska oman kokemuksemme mukaan tällä menetelmällä pystytään hyvin rakentamaan toivottu tulevaisuuden tila, josta voidaan luoda selkeä ja innostava visio. Tulevaisuustaulukkoa hyödynnettiin myös siten, että strategiatyöryhmään kuuluvat jäsenet voivat mahdollisesti oppia yhdistyksen menneisyyttä ja tulevaisuuden näkymiä toisiltaan. Omassa kehittämishankkeessamme yhdistyksen hallituksen jäsenillä oli eri aikakausien kokemusta ja tietoa yhdistyksen toiminnasta, jota pystyimme tällä menetelmällä erinomaisesti hyödyntämään.

Tulevaisuustaulukkoon liittyvät olennaisesti heikot signaalit, jotka ovat vaikeasti määriteltävissä. Niistä on aavistus, mutta ei vielä vahvaa, laajaan näyttöön perustuvaa tutkittua tietoa. Heikot signaalit voivat olla merkki tulevasta muutoksesta ja niistä voidaan poimia tulevaisuuteen uusia mahdollisuuksia sekä varautua tulevaan. (Kuusi & Kamppinen 2002, 153–163.) Heikkoja signaaleja voi hyödyntää myös villiä korttia rakennettaessa. Tulevaisuustaulukon rinnalla kulkevat heikkojen signaalien lisäksi megatrendit, jotka nähdään yhteiskunnassa vallitsevana virtauksena. Niitä vastaan voi yrittää taistella ja saada aikaan muutosta, mutta jos sana megatrendi kuvaa ilmiön olevan sillä hetkellä hyvin vahva ja laaja. Megatrendin ei tarvitse kuitenkaan jäädä pysyväksi ilmiöksi, vaan se voi olla vain ajan ilmiö. (Kuusi & Kamppinen 2002, 148–149.)

3.2.3 Tulevaisuuspolku

Tulevaisuuspolku on jatkumo, joka vie määrättyyn tulevaisuuden tilaan. Tulevaisuuspolku kuvaa mahdollista tapahtumien kulkua. Tulevaisuuspolusta käytetään myös nimitystä skenaario. (Rubin 2012.)

Taulukko 2 Esimerkki kuvitteellisesta tulevaisuuspolusta

muuttujat	nykyisyys	paluu menneisyyteen	tulevaisuus	villi kortti
Asiakkaiden muutokset				
Poliittiset muutokset				
Taloudelliset muutokset				
Sosiaaliset muutokset				
Teknologiset muutokset				
Arvo-muutokset				

Taulukossa 2 esimerkinomaiseen tulevaisuuspolkuun on valittu yksi mahdollinen, tavoiteltava tulevaisuudennäkymä. Polussa on todennäköisiä vaihtoehtoja, tavoittelemisen arvoisia ja toivottuja muutoksia sekä todennäköisiä ei-toivottuja suuntia. Nämä epämieluisat asiat on nostettu esiin, jotta niitä vastaan voidaan yrittää taistella ja varautua tulevaan samalla seurauksia lieventäen. Tulevaisuus ei välttämättä toteudu kuvatunlaisena, mutta ennakoimalla tällaista tulevaisuuden näkymää, voimme varautua ennalta tulevaan ja toimia toivottuja suuntauksia edistäen. (Kuusi & Kamppinen 2002, 117–124.) Tulevaisuuspolku rakentuu valintoja tehden, oppien koetusta ja nykyhetkestä sekä tavoitellen toivottua tilaa. Tulevaisuus-

polku rakentuu konkreettisesti tulevaisuustaulukkoon. Ruudukosta poimitaan jokaisesta tarkasteltavasta muutosnäkökohdasta yksi kohta. Muutos, esimerkiksi asiakkaiden muutos, voidaan valita parhaaksi katsotusta aikakaudesta. Aikakaudet voivat vaihdella tulevaisuuspolun varrella, kuten taulukossa 2 on kuvattu. Näkökohtia ovat asiakasmuutokset, poliittiset muutokset ja muut pystyakselin tarkastelukohdat. Tulevaisuuspolusta muodostetaan visio poimimalla tulevaisuuspolun olennainen sisältö muutamaan lauseeseen.

3.2.4 Strategiakartta

Visiosta rakentui strategiakartta Lumijärven tasapainotetun tulokortin avulla. Mielestämme tämä tasapainotettu tulokortti, strategiakartta, sopi hyvin myös yhdistyksen strategiatyökaluksi. Käytimme tutkimuksellisessa kehittämishankkeessamme kyseisestä työkalusta käsitettä strategiakartta. Samasta työkalusta käytetään myös nimeä tasapainotettu tulokortti, tasapainotettu mittaristo, tulokortti, Balanced Scorecard sekä BSC.

Lindroos ja Lohivesi (2004) sanovat strategiakartan olevan Balanced Scorecardin, BSC:n, yksi menetelmä, jonka avulla syy-seuraussuhteita mallinnetaan ja eri tekijöiden suhdetta toisiinsa kuvataan yhtenäisesti (2004, 181–182). Vartiainen (2011) käytti kehittämishankkeessaan Balanced Scorecardia jokaisessa osaprojektissa. Hankkeeseen osallistuneiden palaute BSC:sta oli sekä kritisoiva että positiivinen. Menetelmä koettiin työlääksi, mutta myös tehokkaaksi ja johdon ja työntekijöiden välistä viestintää lisääväksi. Vartiainen (2011) toteaa BSC:n olleen haastava ja vaatineen aikaa. Mitattavien asioiden löytäminen ei ollut helppoa ja omassa kehittämishankkeessaan hän löysikin BSC:n käyttöönotossa jatkokehittämisiä. Vartiainen (2011) osittain kriittisistä kokemuksista huolimatta haluamme opettaa strategiakartan avulla tasapainotetun mittariston käyttöä, koska kuten Karlöf mainitsee (2004, 110), tasapainotetun mittariston avulla voidaan rakentaa kokonaiskuvaa ja havainnoida eri tekijöiden ristiriitaisuuksia.

Menestyvä organisaatio tarvitsee strategian ohjaamaan organisaation toimintaa. Strategian toteuttaminen vaatii sen ymmärtämistä. Strategiakartan avulla voidaan

esittää organisaation strategia yhteneväisesti, tiiviisti ja järjestelmällisesti. Se helpottaa strategian ymmärtämistä ja edesauttaa strategian nopeaa ja tehokasta toteuttamista. (Kaplan & Norton 2002, 73–79.) Kartan avulla strategian toteuttaminen helpottuu ja nopeutuu. Kehittämishankkeessamme hyödynsimme loppuvaiheessa strategiakarttaa (taulukko 3), jonka avulla yhdistyksen hallituksen jäsenet saivat konkreettisen työvälineen strategian luomiseen. Erilaiset näkökulmat auttavat pohtimaan strategian toteuttamista laajasti.

Taulukko 3 Strategiakartta Lumijärven mallin mukaan

	VAIKUTTAVUUS- NÄKÖKULMA	ASIAKAS- NÄKÖKULMA	PROSESSI- NÄKÖKULMA	HENKILÖSTÖ- NÄKÖKULMA
STRATEGISET TAVOITTEET				
MENESTYSTEKIJÄT				
AVAINMITTARIT				

Taulukossa 3 esitetään Lumijärven malli tasapainotetusta tuloskortista, strategiakartasta (Lumijärvi 1999, 11–13). Yritysmaailmassa käytetään Kaplanin ja Nortonin talousnäkökulmaa vaikuttavuuden tilalla, mutta voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle vaikuttavuus on näkökulmana parempi.

Strategia kuvaa ydinasioita, joilla vision päämäärä saavutetaan. Se kuvaa organisaation tärkeimmät olemassaolon syyt, keinot ja resurssit, joilla olemassaolo varmistetaan. (Harju 2004, 47–50.) Omaan strategiakarttaan nostimme yhden visiosta nousevan päätavoitteen. Harju (2004) toteaa, että strategisia painopisteitä voi olla useampia, mutta karsintaa painopisteiden välillä tulee tehdä, jottei organisaatiolla ole liian montaa samansuuruista painopistettä resursseja hajauttamassa ja heikentämässä vision täyttämistä (Harju 2004, 49).

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS STRATEGIAPROSESSIN KÄYNNISTÄMISEKSI

4.1 Strategiaproessin tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Toimintatutkimuksen avulla pystytään kerättyä, kuvaavaa tietoa käyttämään valitsevien käytäntöjen muuttamiseen. Tutkimusta tehdään ryhmässä toimien, osallistaen osapuolet tiedon keruuseen, toiminnan kehittämiseen sekä arviointiin samalla tiedettä hyödyntäen ja käytäntöä kehittäen. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa tutkija on osa toimintaa mahdollistaen samalla sosiaalisen oppimisen tietoa ja toimintaa hyödyntäen. Toimintatutkimuksessa oppiminen tapahtuu yhteisön toimintaa reflektoiden ja reflektoinnin avulla nähdään erilaisia tapoja toimia ja näin löydetään uusia korvaavia toimintatapoja. Toimintatutkimus sopii hyvin ihmisten ja yhteiskunnan tutkimiseen osallistavuutensa ja käytännönläheisyytensä takia. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 12–16.) Toimintatutkimus on ”todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota”, jonka synnyttämiä vaikutuksia voidaan lähemmin tutkia ja hyödyntää jonkin ongelman korjaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi (Metsämuuronen 2006, 226). Oma kehittämishankkeemme toteutettiin myös toimintatutkimuksena sen soveltuvuuden ja hyvien käyttökokemusten perusteella.

Toimintatutkimuksen on sanottu olevan tulevaisuuteen tähtäävää, ja sen avulla toiminnan teoriat tulevat esiin. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää tutkimuksen edetessä kohdeyhteisöä yhteistyössä tutkijan ja tutkittavan kanssa. Toimintatutkimuksen vahvuutena on siinä mielessä paikka- ja tilannesidonnaisuus, että sen tutkimukselliset tavoitteet, ongelmat ja menetelmät lähtevät juuri tästä tutkimuksen kohteesta ja sen tilanteesta. Näin kehittämistyö saadaan kohdistumaan ja vaikuttamaan parhaaksi katsotulla tavalla. (Järvinen & Järvinen 2004, 130.)

Toimintatutkimus rakentuu toistuvasta syklistä ja sen vaiheista, joita voidaan toistaa yhä uudelleen kehittämistyössä. Vaiheet muodostuvat suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleen suunnittelun kautta sykliseksi. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 2005, 63–68.) Omassa tutkimuksellisessa kehittämishank-

keessamme työyhteisö loi ja keräsi tietoa kokemuksen ja toiminnan kautta. Reflektoinnin jälkeen strategiaa voidaan lähteä kehittämään ja toimimaan uusien mallien mukaan ja käyttämään eri strategiatyökaluja. Näitä havainnoidaan ja reflektoidaan ja taas tarvittaessa luodaan uutta. Heikkisen ym. (2005) mukaan vaiheet voivat olla ajallisesti erimittaisia ja niiden tarvitsema käsittely aktiivisempaa tai ohimenevämpää. Toimintatutkimuksen käydessä tutummaksi työmuodoksi sykliisyys ei enää erotu vaiheittain, vaan muuttuu sujuvaksi kierroksi kehittämistyössä. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 2005, 63–68.) Toimintatutkimus sopi erinomaisesti strategiatyön tutkimusmalliksi. Toimintatutkimuksen syklien mukaan yhdistyksen hallitus tulee oppimaan strategiatyöskentelyn ja toiminnallisuudella hiljainen tieto saadaan heti näkyviin ja hyödyttämään yhdistyksen kehittymistä niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla.

Kehittämishankkeemme oli luonteeltaan aineistolähtöinen empiirinen tutkimus, jonka tekemisessä sovellettiin osittain konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineisto koottiin yhdistyksen olemassa olevista kirjallisista tiedoista sekä strategiatyökalujen avulla hallituksen jäseniltä esiin nousseesta hiljaisesta tiedosta. Metsämuuronen (2001, 12.) ja Kasanen, Lukka & Siitonen (1991, 301–306.) toteavat konstruktivisen tutkimuksen olevan yksi soveltavan tutkimuksen muodoista. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ongelman ratkaisemiseksi sovellusten ja mallien avulla. Kasanen ym. mukaan konstruktivisessa tutkimuksessa olennaista on se, että ongelma liitetään aikaisempaan tietämykseen sekä osoitetaan ongelman ratkaisun uutuusarvo ja toimivuus.

Tutkimuksellinen kehittämishankkeemme oli toimintatutkimus ja valitsimme tähän yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi osallistuvan havainnoinnin. Osallistuva havainnointi sopi mielestämme meidän kehittämishankkeeseemme ja parityöskentelyymme, jonka toimintaosuudessa toinen havainnoi toiminnan ja kirjasi havainnot ylös, kun taas toinen keskittyi ohjaamiseen. Mesiäinen (2009, 32–33, 61.) käytti kehittämishankkeessaan osallistuvaa havainnointia sekä tutkimuspäiväkirjaa. Mesiäisen (2009) mukaan haastavaa havainnoinnissa oli juuri se, että havainnoija oli samaan aikaan myös ryhmäkokoonantumisen johtaja. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee vapaamuotoisia muistiinpanoja tilanteessa esiin nousevista havainnoista. Havainnoinnin kautta saadaan välitöntä tietoa tapahtumista

tehokkaasti. Rajoituksena toisaalta on se, että osallistujien käyttäytymiseen johtavia syitä ei voida päätellä ja havainnoitsija ei välttämättä huomaa kaikkia tilanteissa tapahtuvia asioita. (Järvenpää & Kosonen 2003, 23.) Toimintatutkimuksen työvälineenä käytimme myös tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasimme omat havainnot, muiden mielipiteet ja palautteet. Havaintojen lisäksi tutkimuspäiväkirjaan kirjataan tunnelmia, tapahtumia, palautetta sekä omaa toimintaa koskevia ajatuksia ja kysymyksiä. Tutkimuspäiväkirjaa ei voida täyttää kokoontumisen aikana, minkä takia siihen kannattaa paneutua mahdollisimman pian sen jälkeen, jotta asiat olisivat palautettavissa mieleen helposti. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 107–108.) Tutkimuspäiväkirjaan sisällytetään vain niitä asioita, joita käytetään itse tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 205–206).

Keräsimme kehittämishankkeeseen osallistuvalla Leirikesä ry:n hallitukselta tietoa strategiaproessin käynnistämisvaiheesta. Kyselyssä kysyimme kokemuksia toimintavaiheesta, sen hyödyistä ja haasteista sekä strategiaproessin jatkumiseen liittyvistä haasteista. Selvitimme miten toimintavaihe käytännössä onnistui herättämään mielenkiinnon strategiatyöskentelyä kohtaan ja heräsikö tarve strategiatyöskentelyyn yhdistyksessä. Hirsjärven ym. (2000) mukaan kyselyssä voidaan kerätä tietoa tosiasioista, toiminnasta ja käyttäytymisestä, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Kysymykset voi asettaa avoimiksi, monivalintakysymyksiksi tai väittämiksi, joihin vastataan asteikkoa hyväksi käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 184–190.) Keräsimme tutkimuksellisessa kehittämishankkeessamme palautekyselyn avulla tietoa osallistujien käsityksistä, mielipiteistä ja uskomuksista strategian käynnistämiseen ja luomiseen liittyen. Jonkin verran kysyimme osallistujilta heidän tietämystään strategiatyöskentelystä. Edelliset asiat kysyimme strukturoidusti väittämillä, joihin valittiin asteikolta omaa mielipidettä vastaava vaihtoehto. Muutamalla avoimella kysymyksellä annoimme mahdollisuuden kertoa vapaasti oman mielipiteen työskentelystä ja strategiatyöskentelyn mahdollisesta jatkosta.

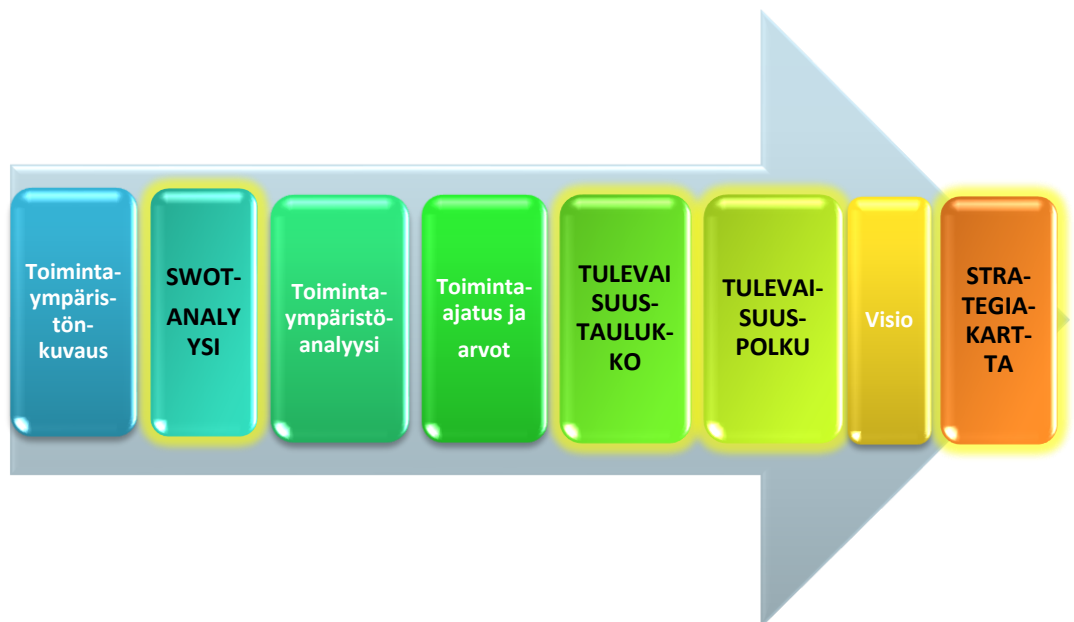
4.2 Toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttamistapana

Avasimme strategiatyöskentelyn itsenäisesti toteutettavalla SWOT -analyysillä, jonka avulla yhdistyksen ulkoiset uhat ja mahdollisuudet sekä sisäiset vahvuudet ja heikkoudet nousivat esiin. Tämän jälkeen koostimme lyhyen toimintaympäristökuvauksen ilman hallituksen aktiivista osallistumista ja kävimme läpi yhdessä hallituksen kanssa toimintaympäristökuvauksen ja koostetun SWOT -analyysin. Jätimme tekemättä toimintaympäristöanalyysin tässä kehittämishankkeessa. Tarkoituksena oli opettaa hallitusta strategiaproessin vaiheisiin ja innostaa strategiseen työskentelyyn. Toimintaympäristöanalyysiä ei olisi ehtinyt tehdä toimintaosuudessa, mutta sen merkitys esiteltiin. Mikäli yhdistys luo jatkossa Leirikesä ry:lle strategian, niin toimintaympäristöanalyysi todennäköisesti tehdään operatiivisella tasolla. Toimintaympäristökuvauksen jälkeen istuimme yhdessä hallituksen kanssa olemassa olevat hyvät arvot strategiseen jatkumoon ja työstimme toiminta-ajatuksen olemassa olevasta Leirikesä ry:n Leirilupauksesta. Leirilupauksella kuvataan tällä hetkellä toiminta-ajatuksen kaltaisesti yhdistyksen toiminnan laatua ja ydintoiminnan, eli leiritoiminnan, tavoitteita.

Arvojen ja toiminta-ajatuksen istuttamisen jälkeen opetimme yhdistyksen hallitukselle seuraavana menetelmänä tulevaisuustyöskentelyn tulevaisuustaulukon avulla. Tulevaisuustaulukon avulla tarkasteltiin yhdistyksen menneisyyttä, nykytilaa, todennäköistä tulevaisuutta ja villiä korttia, eli rohkeaa näkymää tulevaisuudesta. Opetimme tulevaisuustaulukon rakentamisen yhteydessä hiljaisten signaalien ja megatrendien tunnistamista ja hyödyntämistä. Tulevaisuustaulukosta valittiin toivottu tulevaisuuspolku yhdistäen toivotut näkymät eri aikakausista, menneisyydestä, nykypäivästä ja tulevaisuudesta. Tulevaisuuspolun avulla yhdistyksen hallitus rakensi yhdistyksen vision, josta edettiin kolmantena opetettavaan menetelmään, strategiakarttaan. Tavoitteemme oli näillä menetelmillä parantaa hallituksen ja uuden toiminnanjohtajan yhteistyötä niin, että hiljainen tieto saadaan kuuluviin ja sitä voidaan tarkastella, arvioida ja hyödyntää. Lyhyen toimintaosuuden aikana oli tarkoitus kokeilla strategiaproessin eri vaiheita, jotta prosessi hahmottuu. Samalla työskentelystä saatiin lisätietoa osaamistasosta, motivaati-

osta, työskentelyn haasteista ja vahvuuksista strategiatyöskentelyn tueksi ennen todellisen strategian luomisen aloittamista.

Kuviossa 3 näkyy kehittämishankkeemme strategiaproessin eteneminen kohta kohdalta. Kuviossa käyttämämme strategiatyökalut ovat korostettuina, muut vaiheet liittyvät strategiaan ilman erityistä työkalua. Tulevaisuuspolun valitseminen on tärkeä vaihe vision rakentamisessa ja polku kuljettaa tulevaisuustaulukosta visioon. Opetamme tulevaisuuspolun omana työkalunaan ja nostamme sen omaksi vaiheekseen, jotta sen merkitys korostuu tulevaisuustyöskentelyn ja vision rakentamisen linkittäjänä.

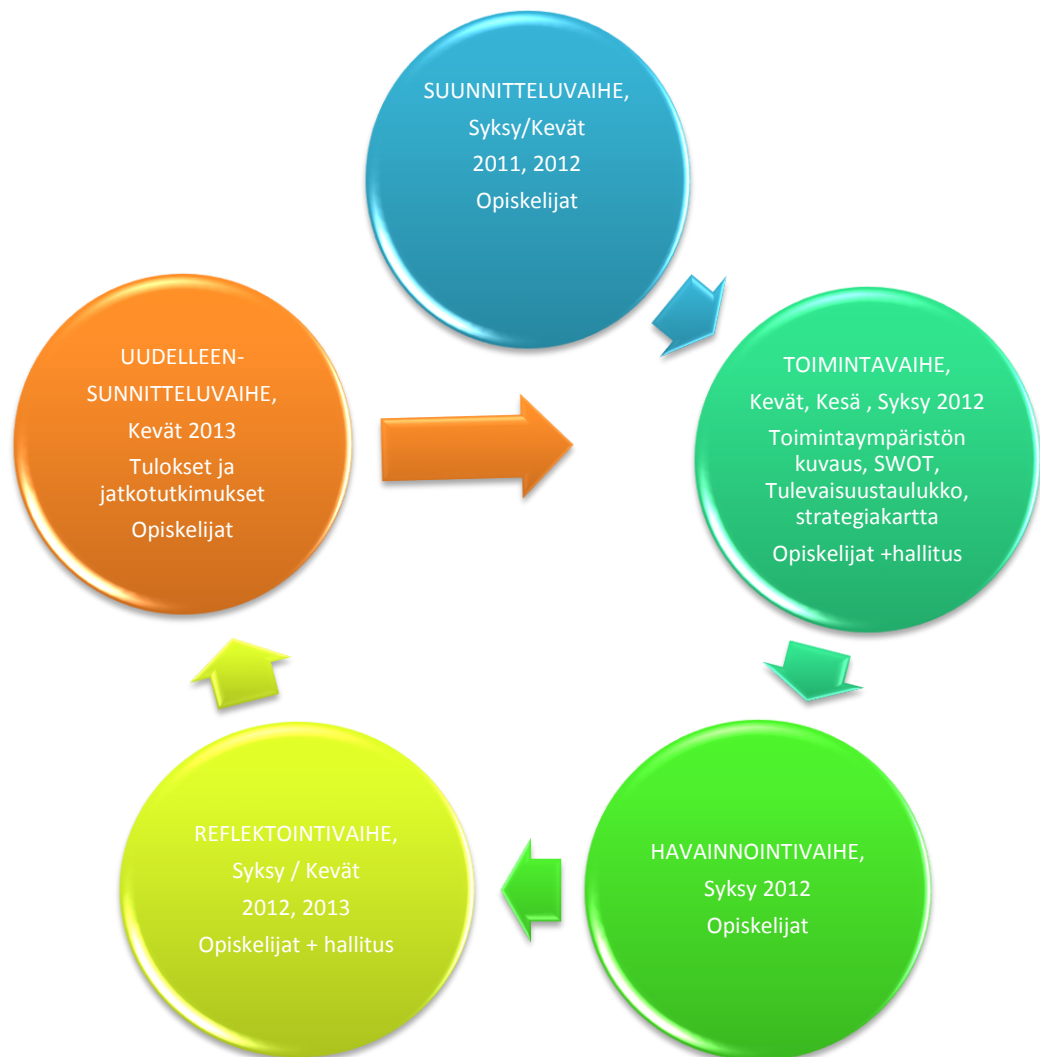


Kuvio 3 Strategiaproessi ja strategiatyökalut

4.3 Kehittämishankkeen eteneminen

Käynnistimme strategiaproessin yhteistyössä yhdistyksen hallituksen kanssa ja kehittämishankkeemme painottui strategiatyökalujen käyttämiseen ja oppimiseen. Kehittämishankkeessa suurin työmäärä kohdistui strategiamenetelmiin, niiden opetteluun ja testaamiseen. Valmiin työn ja menetelmien arviointi jää hallitukselle ja toiminnanjohtajalle. Tarkoitus oli, että hallitus ja toiminnanjohtaja jatkavat stra-

tegiatyöskentelyä jatkossa ja ottavat käyttöönsä myös muita strategiantyökaluja tarpeen mukaan.



Kuvio 4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen etenemissykli

Kuvaamme tutkimuksellista kehittämishankettamme kehämäisellä syklillä, josta näkyy toimintatutkimuksen aikataulu, toimenpiteet ja osallistujat (kuvio 4). Tutkimuksellinen kehittämishanke suunniteltiin ja toteutettiin puolessatoista vuodessa, syksystä 2011 kevääseen 2013. Esittelemme tutkimuksellisen kehittämishankkeemme toimintatutkimuksen etenemissyklin mukaisessa järjestyksessä. Kuvaamme kussakin syklissä tapahtunutta kehittämistoimintaa.

4.3.1 Suunnitteluvaihe

Käynnistimme suunnitteluprosessin syksyllä 2011, suunnitelmat täsmentyivät talven ja kevään 2012 aikana. Alusta asti oli selvää, että strategiaprosessin käynnistäminen toteutetaan yhteistyössä yhdistyksen hallituksen kanssa. Suunnitteluvaiheessa keräsimme tietoa tutkimus- ja kehittämismenetelmistä sekä strategiatyökaluista ja -menetelmistä. Samalla kartoitimme yhdistyksen hallituksen valmiuksia strategiatyöskentelyyn. Yhdistyksen toimintaympäristön kuvaus rakentui loppukevään ja alkukesän aikana. Toukokuun lopussa esitimme tutkimussuunnitelman ja siirryimme toimintavaiheeseen.

Rajasimme toimintaosuuden koskemaan vain yhdistyksen hallitusta eli strategista tasoa, koska prosessin käynnistäminen tarkoitti strategiaprosessin opettelua ja menetelmien omaksumista. Kartoittaessamme yhdistyksen hallituksen valmiuksia strategiatyöskentelyyn ymmärsimme strategian tekemisen vaativan vielä strategiaprosessiin orientoitumista. Meidän ja yhdistyksen hallituksen aikataulun yhteensovittaminen osoitti, että emme voi rakentaa yhdessä valmista strategiaa, vaikka tällainenkin toive yhteisistä keskusteluista nousi esiin. Yleensä strategiaprosessissa yhteisen strategian luomiseen osallistuu niin strategista kuin operatiivista toimijatasoa. Leirikesä ry:n henkilöstöstä suurin osa on kausityöntekijöitä ja strategiaprosessi tulee jatkossa ajoittaa huolellisesti, jotta operatiivista tasoa voidaan mahdollisimman laajasti osallistaa. Tähän meidän kehittämishankkeemme aikataulu ei antanut myöten.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeemme tietoperustan rakentuminen vei odotettua enemmän aikaa. Strategian jalkauttamisesta, strategisesta viestinnästä, strategisesta johtamisesta sekä strategian luomisesta erilaisissa organisaatioissa on tehty runsaasti eritasoisia tutkimuksia. Tietoperustan kokoamisen haaste oli se, että strategiaprosessia edeltäneestä vaiheesta, käynnistämisestä sekä strategiaprosessiin johtaneista vaiheista löytyi tutkimuksia niukasti. Tutkimusten vähäisyydestä saattoi päätellä aiheen tutkimisen olevan vielä melko uutta. Kehittämishankkeemme tulokset antavat lisätietoa strategiaprosessin aloittamisesta.

Suunnitteluvaiheessa haasteita loi epärealistinen aikataulus ja tutkimuksellisen kehittämishankkeemme jäsentymättömyys. Olimme varmoja yhdistyksen hallitukselta saamamme palautteen perusteella, että kehittämishankkeellemme on tarve ja tilaus. Myös opintojen ja työelämän yhteensovittaminen oli haasteellista ja vaati organisointikykyä sekä aikataulujen yhteensovittamista.

Toimintavaiheen sisällön suunnittelu alkoi keväällä 2012. Toimintavaiheen aikataulusta tuli melko rajallinen johtuen meidän ja yhdistyksen hallituksen yhteisen ajan niukkuudesta. Päätimme jakaa toimintavaiheen kahteen osaan, joista ensimmäinen vaihe suoritettiin itsenäisesti sähköpostilla ja toinen vaihe toteutettiin yhdessä hallituksen strategiaseminaaripäivänä. Sähköpostityöskentelyn etu oli itsenäisessä työskentelyssä, jossa jokaisen ajatukset tulivat esille ilman ryhmän painetta. Tällä menetelmällä saimme jokaisen hallituksen jäsenen aktiivisesti mukaan strategiaprosessiin. Strategiaseminaariin valitsimme useita erilaisia työskentelymenetelmiä strategiatyökalujen tueksi. Työskentelymenetelmät valittiin tukemaan kutakin strategiatyökalua, hyödyntämään ryhmädynamiikan positiivisia vaikutuksia ja vähentämään sen negatiivisia vaikutuksia. Menetelmillä pyrittiin mahdollistamaan kaikkien osallistuminen ja jokaisen mielipiteen esiin tuleminen sekä menetelmien tuli palvella rajallista aikataulua. Strategiaseminaaria palveli myös se, että olimme ulkopuolisia Leirikesä ry:n hallitukseen nähden. Ulkopuoliset vetäjät voivat organisoida ja valmistella toimintavaiheen niin, että kaikille osallistujilla on tasavertainen mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi (Jääskeläinen 2013, 50). Näin pystyimme murtamaan osallistujien valmiita hallitusrooleja ja välttämään seminaarin organisoimisesta syntyviä ennakoasetelmia.

Valitsimme strategiaseminaariin työskentelymuodoiksi parityöskentelyn, ryhmätyöskentelyn, kirjalliset tehtävät, yhteiset pohdinnat sekä Learning cafe -menetelmän. Kehittämistoimintaa edesauttaa ihmisten osallistaminen keskustellen, toiminnallisilla menetelmin ja kokeillen (Toikko & Rantanen 2009, 98–112). Pienryhmätyöskentely tukee kaikkien osallistujien mielipiteiden esiin tulemistä ja kaikkien tasavertaista osallistumista kehittämistyöhön (Jääskeläinen 2013, 89–90.) Pari- ja ryhmätyöskentelyn avulla ohjasimme hallituksen jäseniä tuomaan hiljaisen tiedon kaikkien käytettäväksi. Hiljainen tieto on kontekstisidonnaista ja subjektiivista, sitä on vaikea saada esiin. Sen esiin tuomisessa ja uuden tiedon synny-

tämisessä tarvitaan vuorovaikutusta, keskustelua ja tiedonvaihtoa. Näillä menetelmillä edistetään yhteisen ajattelun aikaansaamista. (Manner-Raappana 2011, 49.)

Jokaista työvaihetta edelsi ohjeistus ja orientaatio strategiavaiheeseen ja valittuun työkaluun liittyen. Parityöskentelyssä työpari vaihdettiin jokaisen strategiavaiheen jälkeen, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman hedelmällistä ja monipuolista. Parin vaihto oli myös ryhmädynamiikan kannalta merkittävää. Parityöskentelyn jälkeen avasimme pohdinnat aina joko yhteisellä keskustelulla tai pohdintojen esittämisellä yhteisesti. Ohjasimme työskentelyä antamalla aikataulun ja taustamateriaalin pareille sekä avaamalla kyseisen työskentelyvaiheen strategiaprosessiin aikajanalle. Ohjasimme pari- ja ryhmäkeskustelua luomalla pelisäännöt, joiden avulla jokainen sai puheenvuoron ja tilaa omien mielipiteiden esittämiselle. Päivän aikana pidimme huolen, että keskustelut toteutettiin yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ja tällä tavoin saimme kaikissa työvaiheessa jokaisen ajatukset aidosti esiin. Päivän aikana kirjalliset tehtävät tukivat strategyökalujen oppimista ja näin saatiin keskusteluissa esille nousseet asiat koottua konkreettisesti ylös ja yhteen.

Käytimme Jääskeläisen (2013) tavoin parityöskentelyn tukena Learning cafe -menetelmää. Manner-Raappana (2011) ja Jääskeläinen (2013) lainaavat Räihää (2004) kuvatessaan Learning cafe -menetelmää. Menetelmän avulla keskustelu saadaan virtaamaan osallistujien välillä keskustelukumppanien vaihtuessa. Menetelmässä työskentely aloitetaan ryhmissä, joissa aiheesta käydään keskustelu ja ajatukset kirjataan ylös ns. pöytäliinaan. Keskustelu jatkuu työryhmän vaihtuessa niin, että pöytäliinan äärelle jää ryhmän alkuperäinen jäsen ja ryhmään tulee uusia jäseniä. Pöytään jäänyt isäntä/emäntä esittelee jo syntyneen keskustelun ja uusi ryhmä pääsee kommentoimaan ja luomaan uutta. Tämän jälkeen keskustelu jatkuu edellisiä hyödyntäen. (Manner-Raappana 2011, 49–50, Jääskeläinen 2013, 68.) Learning cafe -menetelmän vahvuuksia on sen innostavuus, haastavuus sekä ryhmän aktivoiminen. Pienryhmässä samalla tasolla oleminen ja pohtiminen luovat psykologista turvallisuutta ja mahdollistaa toisilta oppimisen ja tiedon jakamisen muille. Learning cafe on menetelmänä tehokas ja se tarjoaa mahdollisuuden laajaan aineiston keruuseen. (Holopainen & Kokkinen 2009, 78, Nummi 2007, 42–48.) Muun muassa Learning cafe -menetelmällä ja pienryhmätyöskentelyn avulla

työntekijät voivat oppia vuorovaikutuksellisia toimintatapoja, joita voi hyödyntää työpaikan arjen tilanteissa (Jääskeläinen 2013, 101, 139).

4.3.2 Toiminta- ja havaintovaihe

Toimintavaihe jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäinen oli itsenäisesti tapahtuva ja toinen yhteisesti toteutettava. Ensimmäisessä vaiheessa kukin hallituksen jäsen sai sähköpostitse ennakkotietoa strategiaproessin käynnistämisestä ja ensimmäisestä strategiatyökalusta eli SWOT-analyysistä. Haastoimme ensimmäisessä vaiheessa kuusijäsenisen hallituksen strategiaproessiin SWOT-analyysin avulla. Tehtävälle analyysille annettiin kahden viikon palautusaika sekä lisäämään ja neuvontaa tarpeen mukaan. Palautuneista analyyseistä koottiin uusi SWOT-analyysi, joka lähetettiin kaikille hallituksen jäsenille jatkotyöskentelyyn. Tästä analyysistä jokainen nosti vielä esille tärkeimmiksi näkemänsä asiat.

Ensimmäisessä vaiheessa SWOT-analyysin täyttämiseen tarvittiin hieman enemmän ohjausta, toisessa vaiheessa analyysin täyttäminen ja palauttaminen sujui hyvin. Yksilöllisesti toteutettu SWOT-analyysi toi näkyville monipuolisesti Leirikesä ry:n sisäisiä ja ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia sekä nosti kehittämistarpeita esiin. Huomasimme, että hallituksen jäsenet vastasivat analyysiin toisessa vaiheessa keskenään hyvin samansuuntaisesti.

Toimintavaiheen toinen, yhdessä toteutettava osuus, oli strategiaseminaari. Strategiaseminaariin oli varattu yhdistyksen toiminta-alueen reunalta mökki, jossa oli helppo irrottautua normaalista hallitustyöskentelystä. Strategiaseminaariin oli suunnitteluvaiheessa varattu aikaa viisi tuntia. Osasimme varautua mahdollisuuteen, että aikataulu kiristyy meistä riippumattomista syistä. Strategiaproessin käynnistämiseksi olikin lopulta aikaa vain runsas neljä tuntia. Toinen meistä työskentelee Leirikesä ry:n toiminnanjohtajana ja toimii yhteistyössä hallituksen kanssa, toinen meistä on ulkopuolinen ja tapasi hallituksen jäsenet ensimmäistä kertaa strategiaseminaarissa. Seminaarin aluksi kävi ilmi, että strategiatyöskentely oli suurimmalle osalle hallituksen jäsenistä vierasta ja otimme tämän huomioon ohjeistuksissa. Seminaari alkoi kuitenkin pääosin positiivisissa tunnelmissa, vaikka

suhtautuminen strategiatyökaluihin ja -menetelmiin oli vaihtelevaa. Strategia tuntui kuitenkin heti kiinnostavan ja innostavan osallistujia.

Käytimme strategiaseminaarin aikana havaintojen tukena osallistuvaa havainnointia, tutkimuspäiväkirjaa, seminaarin aikana syntynyttä kirjallista materiaalia, vuorovaikutuksessa syntynyttä palautetta ja hallituksen jäsenien jälkikäteen täyttämää palautekyselyä. Strategian käynnistämistä valmisteltiin keväällä ja kesällä hallituksen kokouksissa. Valmistautuminen strategian käynnistämiseen sujui hyvin ja yhteisymmärryksessä. Hallitus odotti strategiaseminaaria positiivisella mielellä. Esittelimme strategiatyökalut alustavasti ja hallituksen kanssa valittiin yhteisymmärryksessä toimintaosuudessa opetettavat menetelmät.

Strategiaseminaari käynnistyi rakentamalla toiminta-ajatus SWOT-analyysin tuloksien ja lyhyen toimintaympäristönkuvauksen avulla. Parityöskentelynä rakennettu toiminta-ajatus toimi samalla orientaationa päivän jatkotyöskentelyyn. Toiminta-ajatuksen rakentamiseen ei liittynyt ennalta valittua opetettavaa strategiatyökalua. Toiminta-ajatuksen rakentumista ohjattiin ja toiminta-ajatuksen merkitys kuvattiin teorian ja esimerkkien avulla. Yhdistyksellä ei ole aiemmin ollut toiminta-ajatusta ja se hieman hämmensi hallituksen jäseniä. Toiminta-ajatusta oli hallituksen mukaan haastavaa rakentaa ja havaitsimme, että keskustelu oli ajoittain erittäin tunteikasta. Toiminta-ajatustyöskentely herätti yhdistyksen hallituksen jäsenet strategiatyöskentelyyn ja keskustellen syntyi kehityskelpoinen toiminta-ajatus. Pienryhmätyöskentelyn avulla saatiin aikaan hedelmällinen keskustelu jossa tultiin myös siihen tulokseen, että yhdistys tarvitsee toiminta-ajatuksen.

Leirikesä ry:llä oli valmiina voimassa olevat arvot, joita on päivitetty vuosien saatossa. Jaoimme uudestaan muodostetuille pareille yhdistyksen arvot uudelleen arvioitaviksi. Parit pohtivat arvojen sisällön tarkoitusta tänä päivänä ja tulevaisuudessa. Parityöskentelylle oli varattu oma aikansa, jonka jälkeen pohdinnat esitettiin muille. Esitysten jälkeen avattiin yhteinen arvokeskustelu. Keskustelu oli vilkasta ja arvojen päivittämiselle nähtiin tarve. Parityöskentely oli aktiivista, joskin äärimielipiteet vaikuttivat keskustelun kulkuun. Keskustelu arvoista oli syvällistä ja työskentely johti heti strategiaan ulottuvuuksiin.

Korostimme tässä vaiheessa yhdistyksen hallitukselle, että seminaarin tarkoitus on orientoitua strategiatyöskentelyyn, ei tuottaa valmista strategiaa. Kerroimme myös, että orientoitumisen avuksi annetaan strategiatyökaluja, joiden avulla opetellaan strategian luomista. Hallitus voi halutessaan jatkaa strategiatyöskentelyä opituilla työkaluilla.

Strategiaseminaarissa ilmeni myös muutosvastarintaa ja haasteita ryhmädynamiikassa. Olimme valmistautuneet ryhmädynamiikan positiivisten vaikutusten vahvistamiseen muun muassa erilaisilla ryhmänmuodostustavoilla ja vaihtuvilla työryhmillä. Muutosvastarinnan heikentämiseen olimme valmistautuneet huolellisesti valituilla strategiamenetelmillä ja ennakko-ohjeistuksella siitäkin huolimatta, ettei vastarintaa havaittu suunnitteluvaiheessa. Tällä tavalla lievensimme ryhmädynamiikan ja muutosvastarinnan aiheuttamia haasteita. Muutosvastarinta näkyi kärsimättömyytenä uuden opettelussa ja ohjeiden noudattamatta jättämisenä sekä strategiatyökalujen ennenaikaisena kritisoimisena.

Tulevaisuustyöskentelyyn valittu tulevaisuustaulukko oli toinen opettamamme strategiatyökalu. Valitsimme tulevaisuustaulukon työskentelymenetelmäksi Learning cafen, jonka avulla meillä oli mahdollisuus saada lyhyessä ajassa vaativa tulevaisuustaulukko tutuksi. Kerroimme hallituksen jäsenille tulevaisuustaulukosta strategiatyökaluna; mitä työkalulla saadaan aikaan, miten sitä käytetään, mitkä ovat sen vahvuudet sekä avasimme heille tulevaisuustaulukon termistön. Vain parilla hallituksen jäsenellä oli aiempaa tietoa tulevaisuustaulukosta. Jaoimme Learning cafe -ryhmille tulevaisuustaulukon eri aikakäsitteet siten, että toinen ryhmä käsitteli nykyisyyttä ja paluuta menneisyyteen ja toinen taas tulevaisuutta ja villiä korttia. Villi kortti on mahdollinen villi näkemys tulevaisuudesta, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Molemmat ryhmät pohtivat aikakausten lisäksi megatrendejä ja heikkoja signaaleita asiakkaiden ja yhdistyksen näkökulmasta. Learning cafesta nousseet tulokset koottiin yhteisessä ryhmätyöskentelyssä tulevaisuustaulukkoon. Tässä vaiheessa pohdittiin ryhmätöissä syntyneitä tuloksia ja valittiin yhdessä olennaisimmat asiat, jotka kirjattiin yhteiseen tulevaisuustaulukkoon näkyviin.

Learning cafe -menetelmä mahdollisti kaikkien osallistujien aktiivisen osallistumisen tulevaisuustyöskentelyyn. Tulevaisuustaulukko on mielestämme tulevaisuudenmuistelua haastavampi työkalu, mutta antaa monipuolisempaa näkemystä yhdistyksen menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta eripuolilta tarkasteltuna. Heikot signaalit ja megatrendit antavat tärkeää tietoa toimintaympäristöstä ja nämä tulee huomioida yhdistyksen toimintaa suunniteltaessa ja strategiaa luotaessa. Havaintojemme mukaan muissa vastaavissa strategiaprosessia käsittelevissä kehittämishankkeissa ei ole otettu huomioon heikkoja signaaleja ja megatrendejä. Tulevaisuustyöskentely vaati vahvaa ohjeistamista, koska työkalu oli kaikille uusi. Käyntiin päästyään ryhmien keskustelut olivat aktiivista ja Learning cafe -menetelmä tuki työskentelyä. Työskentely oli pohtivaa, mutta eri aikajanojen parissa työskentely osoittautui odotettua haastavammaksi ja osallistujien melko vähäinen toimintaympäristön tuntemus näkyi työskentelyssä. Vastoin odotuksiamme keskusteluun ei noussut pitkän aikavälin kokemus Leirikesä ry:n toiminnasta, vaikka aikajanalta löytyi menneisyyteen liittyviä näkökulmia.

Tulevaisuuspolku oli kolmas opettamamme strategiatyökalu. Hallituksen jäsenet saivat ohjeistuksen tulevaisuuspolun luomiseen ja tietoa sen merkityksestä osana strategiaprosessia. Heille kerrottiin, että tulevaisuuspolusta muodostuu seuraavassa vaiheessa visio. Tulevaisuuspolkua rakennettiin tulevaisuustaulukon äärellä yhteistyössä keskustellen. Hallituksen jäsenet kokosivat toivotunlaisen tulevaisuuspolun huomioiden eri aikakausien näkemykset, heikot signaalit sekä megatrendit.

Tulevaisuuspolun rakentaminen oli alussa haastavaa, mutta helpottui työn edetessä. Toivotun ja todennäköisen tulevaisuuden hahmottaminen herätti keskustelua vaikeista valinnoista, tavoiteltavista asioista ja uhkakuvista. Tulevaisuuspolkua rakennettaessa yhdistyksen hallitukselle kirkastui mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen tulevaisuuteen konkreettisesti strategiasuunnittelulla. Tämä havainto toivotun tulevaisuuden rakentamismahdollisuuksista innosti hallitusta strategiaproessiin ja keskustelu oli monipuolista. Hallituksen jäsenet huomasivat tulevaisuuspolun valinnan tärkeyden ja vaikutuksen koko strategiseen suunnitteluun. Tulevaisuuspolun valinnassa oli kuitenkin haasteita. Keskustelua herätti se, että valitaan realistinen ja todennäköisesti toteutuva tulevaisuusnäkökulma vai uskallammeko

valita toivotunlaisen, tavoiteltavan, hieman epävarman tulevaisuuspolun. Epäuskoa herätti se, voidaanko strategisilla valinnoilla todella vaikuttaa Leirikesä ry:n tulevaisuuteen. Tulevaisuuspolussa oli haastavaa ottaa esille ei-toivottu tulevaisuuskuva, koska havaintomme mukaan epämieluisan asian esiin nostamisessa pelättiin.

Tulevaisuuspolun jälkeen hallituksen jäsenet rakensivat pareittain uuden vision jo olemassa olevan tilalle. Visiotyöskentely oli suunnitelmien mukaan tarkoitus toteuttaa osittain yksilötyöskentelynä, jolloin jokainen olisi aluksi rakentanut itsenäisesti Leirikesä ry:n vision, jonka jälkeen olisi siirrytty parityöskentelyyn ja yhteiseen keskusteluun. Aikataulun muututtua päivän aikana tiivistimme visiotyöskentelyn alkamaan pareittain, josta jatkettiin visioiden esittelyyn ja yhteiseen keskusteluun. Tulevaisuuspolku otettiin visioita tehdessä hyvin huomioon ja osa visioista valmistui. Yhteisessä keskustelussa todettiin yhdistyksen vision tarvitsevan uudistamista. Hyvän vision elementit nousivat ohjeistuksessamme ja yhteisessä keskustelussa esiin.

Visiotyöskentelyyn olisi mielestämme sopinut paremmin työskentelyn aloittaminen yksin jatkaen siitä pari- tai pienryhmäkeskusteluun ja lopuksi yhteiseen keskusteluun. Tällä tavoin isommassakin ryhmässä jokainen saa oman ajatuksensa visiosta kuuluviin. Kehittämishankkeessamme näkyi, että Leirikesä ry:n hallitus oli tiivis ja tottunut työskentelemään yhdessä. Ilmapiiri oli avoin ja erilaiset ajatukset salliva. Parityöskentelyssä vision rakentaminen oli monipuolista ja innostunutta. Yleensä strategiaa rakennetaan eri organisaatiotason työntekijöiden avulla, jolloin kanssakäymiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen tulee valmistautua huolellisin menetelmin, jotta kaikki pääsevät osallistumaan tasapuolisesti prosessiin. Vision rakentamista tuki hetkeä aiemmin tehty tulevaisuustyöskentely, jossa oli jo tulevaisuuspolun avulla hahmoteltu tulevaisuusnäkymää. Yhteisessä keskustelussa pohdittiin muun muassa, keitä varten visio tehdään.

Visiosta siirryimme neljänteen strategiatyökaluun, strategiakarttaan. Ohjeistimme nostamaan visiokeskustelusta yhden strategisen tavoitteen tämän strategiakartan teemaksi. Strategiakarttatyöskentely suunniteltiin toteutettavaksi parityöskentelynä ja sen jälkeen yhteistyöskentelynä täyttäen kaikki strategiakartan osiot kirjalli-

sesti. Aikataulumuutoksista johtuen muokkasimme toteutusta yhteistyöskentelyksi, jossa strategiakartasta nostettiin vain neljännes, eli asiakasnäkökulma, käsiteltäväksi strategisten tavoitteiden, menestystekijöiden ja avainmittareiden avulla. Ohjeistimme kartan käytön kokonaisuudessaan eli miten asiakasnäkökulmasta voi jatkaa strategiakartan täyttämistä osa kerrallaan loppuun asti. Kartan merkitys kuitenkin avautui hallituksen jäsenille tiiviin työskentelyn aikana. Strategiakartta oli viimeinen strategiaprosessin vaihe, jonka kävimme päivän aikana läpi ja työskentelyssä näkyi jo väsymys. Työskentely onnistui melko sujuvasti, mutta keskustelussa ei päästy kovin syvälle menetelmän käytön jäätyä vähäiseksi. Tämän jälkeen kerroimme lyhyesti kerättävästä palautteesta, strategian jatkotyöstömahdollisuuksista ja lopetimme strategiaseminaarin.

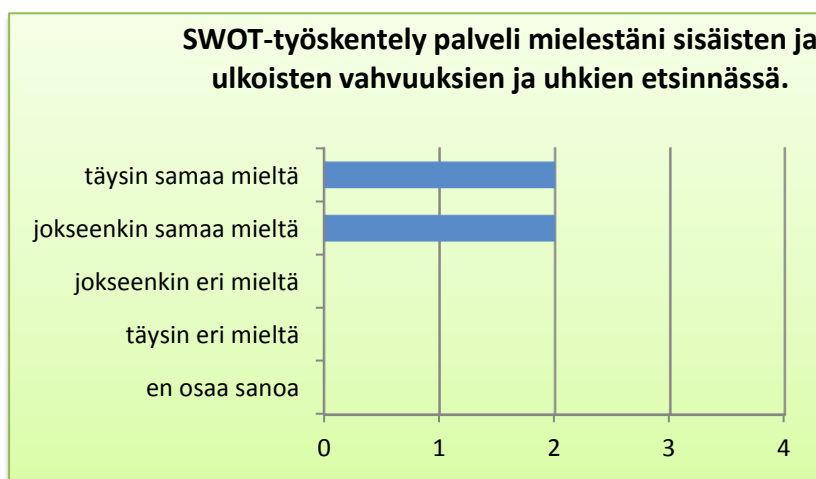
4.3.3 Reflektointivaihe

Reflektoimme tutkimuksellista kehittämishanketta useiden palautteiden ja havaintojen avulla. Käytimme reflektoinnin apuna hyväksemme tutkimuspäiväkirjan sisältöä. Jääskeläinen (2013, 90) käytti omassa väitöskirjassaan toimintatutkimuksen apuna päiväkirjaa hyödyntäen sitä muun aineiston tukena. Käytämme itse tutkimuspäiväkirjaa samalla tavalla muun aineiston sekä havaintojen tukena ja apuna. Olimme keränneet tutkimuspäiväkirjaan koko prosessin ajan yhdistyksen hallitukselta saamaamme palautetta ja käymiämme keskusteluja, strategiapäivään ja toimintavaiheeseen liittyneitä havaintoja sekä hallituksen palautekyselystä nousseita tuloksia. Reflektointimme painottui toimintavaiheeseen ja siitä kerättyyn palautteeseen. Palautekyselyn strukturoituihin väittämiin sai valita vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” tai ”en osaa sanoa”. Pohdimme viimeisen väittämän ”en osaa sanoa” poisjättämistä, mutta otimme sen yhdeksi vaihtoehdoksi pohdinnan jälkeen. Ajattelimme ensin, että täytyyhän jokaisella olla mielipide väittämästä, mutta täysin neutraali ”en osaa sanoa” tarjosi mahdollisuuden vastata siinäkin tapauksessa, ettei omaa mielipidettä asiasta tai ei ymmärrä väittämää.

Yhdistyksen hallituksen jäseniltä kysyttiin palautetta toimintavaiheen työskentelystä, strategiaprosessin mahdollisista jatkotoimenpiteistä sekä strategisen työ-

kentelyn tuttuudesta sähköisen palautekyselyn avulla. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, eikä vastaajia voinut tunnistaa. Palautekysely toteutettiin suunniteltua myöhemmin. Emme saaneet palautekyselyä heti toimintavaiheen jälkeen valmiiksi ja sen jälkeen vastaaminen kyselyyn vei odotettua enemmän aikaa. Palautekyselyn ohessa laitettiin kaikille osallistujille strategiaseminaarissa käytetty materiaali sähköisinä liitteinä. Vastaajat pystyivät näin palauttamaan mieliin käytetyt menetelmät ja strategian vaiheet. Kyselyyn vastasi neljä hallituksen kuudesta jäsenestä. Hallituksen jäsenistä kaikki eivät osallistuneet koko toimintavaiheeseen, kuitenkin kaikilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn.

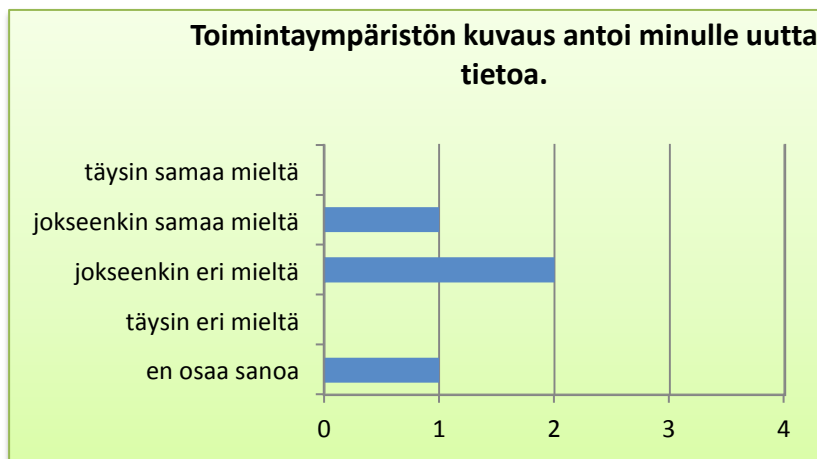
SWOT-analyysi oli yksi opettamamme strategiatyökalu. Työkalun käyttö ohjeistettiin sähköisesti ja jokainen sai täyttää sen ensin omilla vastauksilla ja sen jälkeen vielä valita tärkeimmät yhteen kootuista vastauksista. SWOT-analyysin yhteenveto käytiin läpi strategiaseminaarissa. Osallistujien palautteen perusteella SWOT-analyysi koettiin palautteen mukaan hyväksi menetelmäksi, jolla saatiin esille sisäisiä ja ulkoisia uhkia sekä mahdollisuuksia (kuvio 5). Havaintojemme ja suullisesti saamamme palautteen perusteella SWOT-analyysi oli suurimalle osalle osallistujista tuttu entuudestaan. Osa vastaajista oli käyttänyt menetelmää ja osa oli kuullut sen käytöstä.



Kuvio 5 SWOT-työskentelyn merkitys

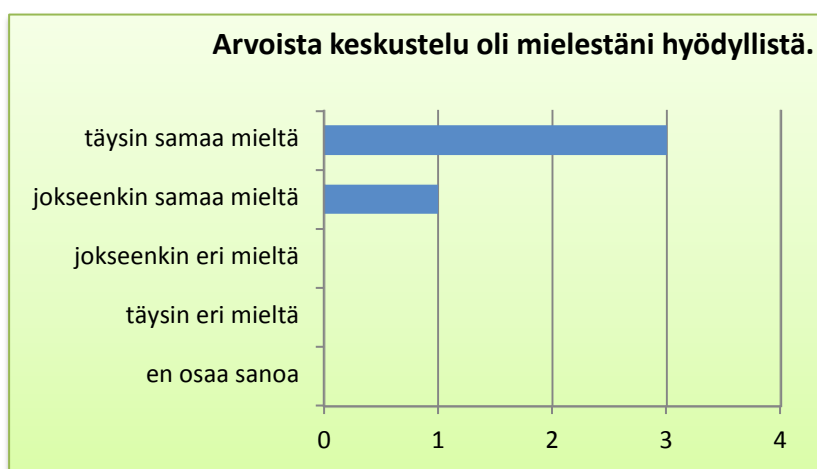
Toimintaympäristön kuvaus toteutettiin lyhyesti. Siinä kuvattiin kirjallisesti ja suullisesti hallitukselle tärkeimmät yhteistyötahot, asiakasryhmät ja rahoittajat.

Palautteen mukaan toimintaympäristön kuvaus ei tuonut uutta tietoa kuin yhdelle vastaajista (kuvio 6). Havaintojemme mukaan toimintaympäristö on tällä tasolla hallituksen jäsenille melko tuttu.



Kuvio 6 Toimintaympäristön kuvaus

Kysyimme palautekyselyssä yhdistyksen olemassa olevista, aiemmin laadituista arvoista käydyn keskustelun hyödyllisyyttä. Suunnitteluvaiheessa ei noussut tarvetta ottaa olemassa olevia arvoja käynnistysvaiheessa käsiteltäviksi muuten kuin yhtenä strategiaprosessin jatkumon osana. Vastaajat kokivat kuitenkin arvoista keskustelemisen olleen hyödyllistä (kuvio 7) ja omat havaintomme tukivat tuloksia. Arvokeskustelu oli hedelmällistä ja eri näkökulmia nousi esiin. Myös arvojen päivittämisen tarve nousi keskustelussa esiin.



Kuvio 7 Arvokeskustelun hyödyllisyys

Tulevaisuustaulukko oli toinen valitsemamme strategiatyökalu. Tulevaisuustaulukkotyöskentely oli kaikille uutta ja suurin osa ei ollut aiemmin kuullut työkalusta. Tämän työkalun avulla halusimme opettaa yhdistyksen hallitukselle yhden tavan pohtia yhdistyksen nykytilaa, menneisyyttä ja tulevaisuutta. Mielipiteet jakautuivat sen mukaan, kuinka hyvin tulevaisuustaulukkotyöskentely tuki pohdintaa yhdistyksen tilasta eri aikakausina (kuvio 8). Kuitenkin kaksi neljästä vastaajasta totesi menetelmän tukeneen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden pohdinnassa. Havaintojemme ja strategiapäivässä saamamme palautteen perusteella voimme todeta työkalun olleen sekä haastava opettaa ja käyttää että monipuolinen, innostava ja antoisa. Osalle osallistujista oli haastavaa oppia käyttämään tulevaisuustaulukkoa ja työskentelyn haastavuus turhautti. Learning cafe -menetelmä kuitenkin tuki menetelmän opettelua ja kokeilemista. Pienryhmätyöskentely antoi tilaa pohtia eri aikakausia ja tarjosi rauhaa perehtyä pienessä ryhmässä menetelmän käyttöön.



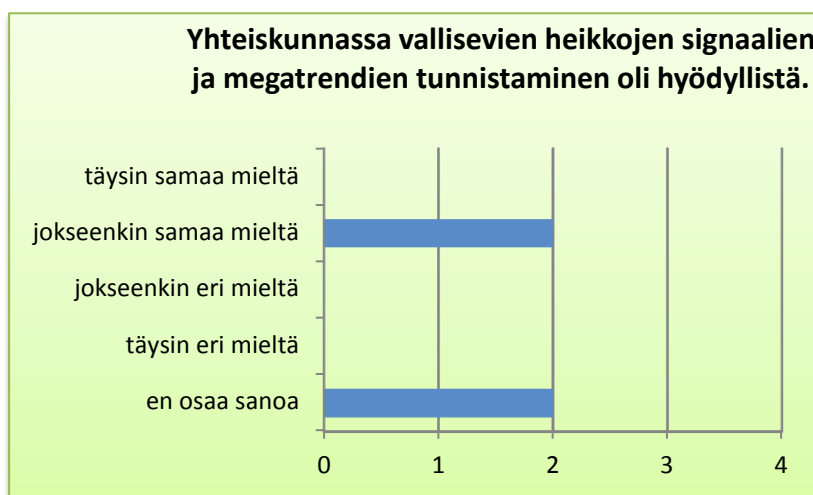
Kuvio 8 Tulevaisuustaulukkotyöskentelyn hyöty

Havaintojemme mukaan tulevaisuustaulukko innosti hahmottamaan strategisia tapahtumia, jotka vaikuttavat yhdistyksen toiminnan toteuttamiseen. Strategiapäivässä näki myös sen, että toiminnan näin tarkka arviointi eri aikakausina ja eri muuttujien näkökulmasta, vaatii tuntemusta yhdistyksen tapahtumista menneinä vuosina sekä nykypäivänä. Olemassa olevan tiedon perusteella voi pohtia tulevaisuutta ja villiä korttia. Tulevaisuustaulukon täyttämiseen tarvitaan kokonaisval-

taista, alan ja alaan vaikuttavan, toimintaympäristön tuntemista. Havaintojemme mukaan ryhmä täydensi eri jäsenten tietämyksellä taulukkoa ja tulevaisuustaulukko sai monipuolista sisältöä. Learning cafe -menetelmä antoi tilaa menetelmän opetteluvaiheessa, menetelmän jälkeen toteutettu yhteinen keskustelu yhdisti näkemyksiä sekä toi lisää sisältöä taulukkoon.

Hieman yllättävää oli strategiapäivänä saamamme palaute ja havaintomme, että aikajaksojen erottaminen oli joidenkin osallistujien mielestä haastavaa. Menneisyyden pohtiminen turhautti ja osallistujat kokivat tulevaisuustaulukkoa täyttyessään, ettei menneisyys ole tässä vaiheessa merkittävä.

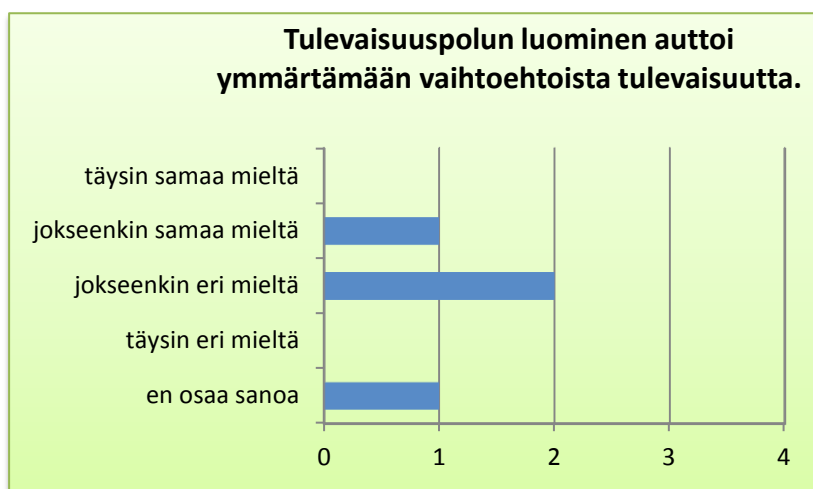
Opetimme tulevaisuustyöskentelyyn liittyvät yhteiskunnassa vaikuttavat megatrendit ja heikot signaalit hallituksen jäsenille. Osallistujien palautteen mukaan kaksi vastaajista koki niiden tunnistamisen olleen hyödyllistä strategiaproessin kannalta ja kaksi ei osannut sanoa (kuvio 9). Megatrendit ja heikot signaalit kuvattiin strategiaseminaarissa esimerkkien avulla ja trendien ja signaalien merkitys kerrottiin osallistujille. Osallistujat löysivät tulevaisuustaulukon tueksi useita yhdistyksen toimintaan mahdollisesti vaikuttavia megatrendejä ja heikkoja signaaleja.



Kuvio 9 Heikkojen signaalien ja megatrendien tunnistaminen

Kolmas opettamamme strategiatyökalu oli tulevaisuustaulukkoon rakennettava tulevaisuuspolku. Tulevaisuuspolku oli ennestään tuntematon osallistujille. Tule-

vaisuuspolun tarkoitus tulevaisuuden suunnittelussa ja vision rakentamisessa avatiin. Palautteen mukaan kaksi vastaajista koki, ettei tulevaisuuspolun luominen juurikaan auttanut vaihtoehtoisen tulevaisuuden ymmärtämisessä ja yksi koki, että tämä auttoi jonkin verran (kuvio 10). Tulevaisuuspolkua rakennettiin yhdessä pohtien ja tulevaisuudennäkymiä valiten. Havaintojemme mukaan osallistujat pohtivat rakentavassa mielessä eri asioiden merkitystä yhdistyksen tulevaisuudelle, kuitenkin vaihtoehtoisten suuntien valinta oli haastavaa. Kysymyksiä heräsi siitä, pystyykö tulevaisuutta ”valitsemaan” ja voiko menneisyydessä olla jotakin, mitä tänä päivänä haluaisi säilyttää. Havaintojemme mukaan todennäköisimpään tulevaisuudenkuvaan oli helpoin tarttua. Ryhmätyöskentelyssä tuli esille samantyyppisiä haasteita kuin tulevaisuustaulukon parissa ilmeni. Uuden, ennestään tuntemattoman menetelmän omaksuminen ja hahmottaminen oli osalle osallistujista vaikeaa. Väsymys, turhautuminen ja uuden tiedon tulva vaikeuttivat oppimista ja ohjeiden vastaanottamista.



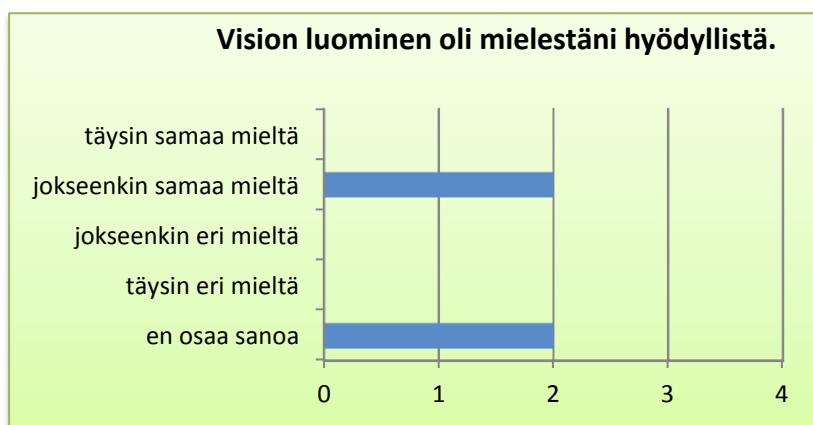
Kuvio 10 Tulevaisuuspolun luominen

Palautteen ja havaintojemme perusteella tulevaisuuspolun rakentamiseen tulee varata aikaa yhteiselle keskustelulle ja eri vaihtoehtojen punnitsemiselle. Tulevaisuuspolun rakentamisessa arvioidaan tulevaisuudessa mahdollisesti eteen tulevia väistämättömiä tai negatiivisia kuvia, tavoittelemisen ja säilyttämisen arvoisia kuvia, ponnistelua vaativia tulevaisuuden kuvia sekä ehdottomasti säilytettävän arvoisia nykypäivän tiloja. Mielenpitoja voi olla useita ja tulevaisuuspolun rakentaminen vaatii kompromisseja, riskinottoa ja varautumista pahimpaan. Samalla

tulee pohtia kaikkia vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia toivotun tulevaisuuden näkökulmasta resurssit ja seuraamukset huomioiden.

Yhdistyksen olemassa olevaa visiota hyödynnettiin strategiaprosessin tässä vaiheessa melko vähän. Olemassa oleva visio oli ollut vähällä käytöllä ja unohtunut toiminnan strategisesta suunnittelusta. Palautteen mukaan osallistujat kokivat uuden vision luomisen olleen jokseenkin hyödyllistä. Kaksi vastaajaa neljästä ei osannut sanoa mielipidettä vision luomisen hyödyllisyydestä. (Kuvio 11.)

Vision luominen ohjeistettiin sekä annettiin muutama esimerkki olemassa olevista yritysten tai yhdistysten visioista. Havaintojemme ja strategiapäivässä saamamme palautteen mukaan vision luominen innosti ja herätti halun luoda strategisia suuntaviivoja yhdistykselle. Visiota ei nostettu kehittämishankkeessamme yhdeksi opetettavaksi vaiheeksi siitä johtuen, että yhdistyksellä oli jo visio.



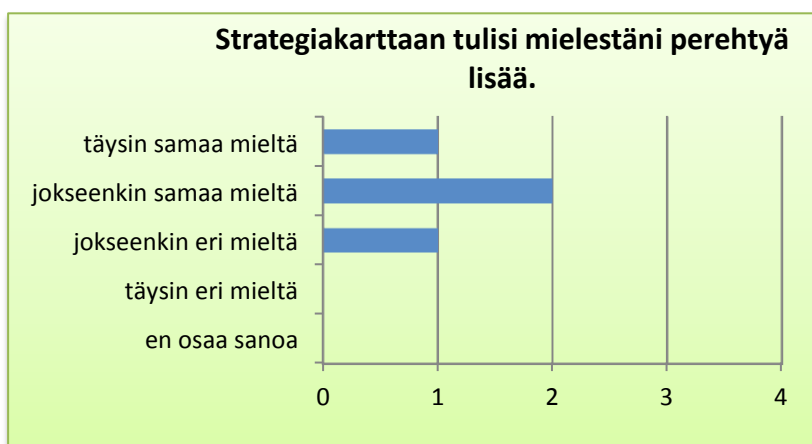
Kuvio 11 Visoin luomisen hyödyllisyys

Neljäs ja viimeinen opettamamme strategiatyökalu oli strategiakartta. Muutama osallistujista oli kuullut menetelmästä, mutta kukaan ei ollut sen avulla luonut strategiaa. Aikataulun muututtua ja kiristyttyä strategiaseminaarin aikana, jäi kartta harmiksemme hyvin vähälle opettelulle. Palautekyselyssä emme kysyneet strategiakartan käyttökokemuksesta, koska sen arvioiminen olisi ollut mahdotonta. Käyttökokemuksen sijaan kysyimme, olisiko strategiakartan rakentaminen jatkossa Leirikesä ry:n kannalta tärkeää (kuvio 12).



Kuvio 12 Strategiakartan käyttö jatkossa

Palautekyselyyn vastanneista kaksi koki strategiakartan rakentamisen jatkossa jokseenkin tärkeäksi ja yksi ei niinkään tärkeäksi. Palautekyselyn mukaan kolme neljästä vastaajasta haluaisi kuitenkin perehtyä lisää strategiakarttaan (kuvio 13.) Mielestämme tämä on positiivinen palaute työkalusta, joka opeteltiin päivän päätteeksi ja ehdittiin käsitellä vaillinaisesti aikataulusta johtuen.

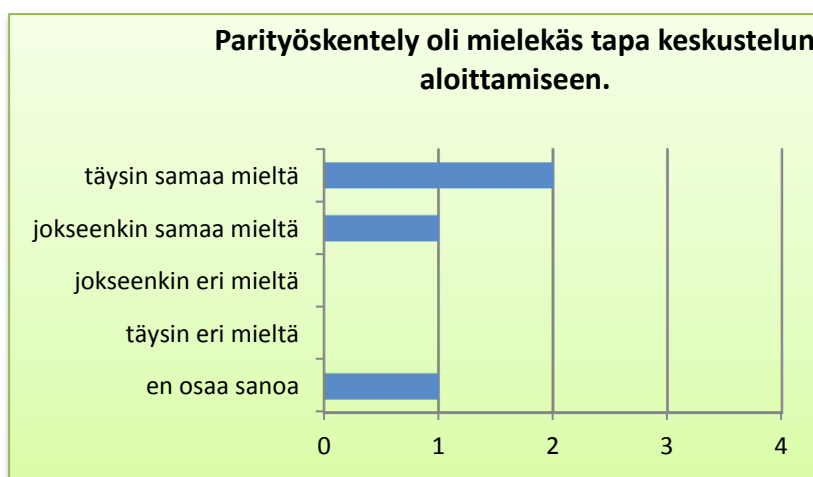


Kuvio 13 Strategiakarttaan perehtyminen

Havainnot tukivat vastaajien palautetta. Strategiakartta koettiin strategiaseminaarissa mielekkääksi ja osallistujat saivat nopeasti kiinni strategiakartan käyttämisestä. Strategiakartan täyttämistä helpotti strategiaseminaarissa se, että menetelmää ehdittiin opetusmielessä vain kokeilla. Strategiakartan näkökulmista valittiin täytettäväksi vain asiakasnäkökulma, jolloin muita ei ajan puutteessa enää täytetty. Ehkä haastavimmat näkökulmat, eli vaikuttavuus-, prosessi- ja henkilös-

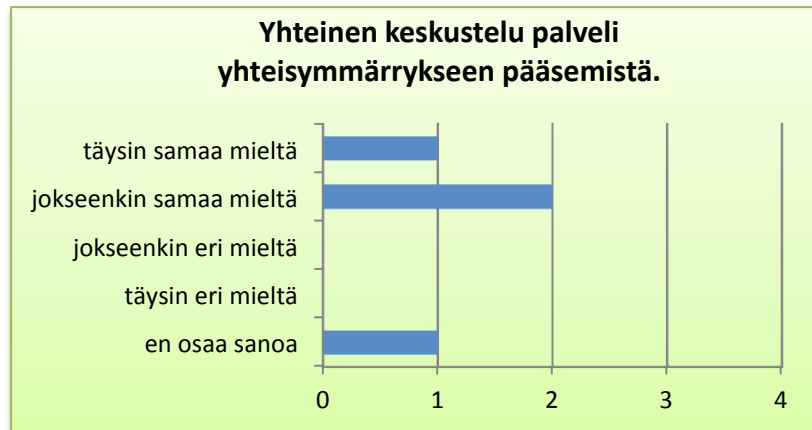
tönäkökulma, jäivät käymättä läpi. Strategiakartan koko idea, syy-seuraussuhteiden ja näkökulmien toisiinsa liittyminen, jäi opettelematta.

Kysyimme palautekyselyssä myös osallistujien mielipidettä työskentelymuodoista. Palautteen mukaan kolme neljästä vastaajasta piti parityöskentelyä mielekkäänä tapana aloittaa keskustelu (kuvio 14). Parityöskentely tuki havaintojemme mukaan luontevaa mielipiteiden vaihtamista ja erilaisten näkökulmien esiin tuomista. Parityössä myös hiljaisemmat osallistujat pääsivät aktiivisesti osallistumaan keskusteluun ja tuomaan ajatuksensa julki. Strategiapäivässä parit muodostettiin monta kertaa uudestaan ja näin luotiin vaihtelua keskusteluun ja mahdollistettiin erilaisten mielipiteiden vaihtaminen mahdollisimman laajasti sekä kierrätettiin erilaisia persoonia työskentelemään yhdessä ja erikseen. Näin hiljaisten ja hallitsevien persoonien rooleja saatiin tasapainotettua.



Kuvio 14 Parityöskentelyn mielekkyys

Parikeskustelun jälkeen kokosimme osallistujat keskustelemaan yhdessä. Keskustelun avulla etsittiin yhteisymmärrystä strategisesta linjauksesta. Vastaajien mukaan keskustelu tuki yhteisymmärrykseen pääsemistä (kuvio 15). Havaintojemme mukaan vahvemmat persoonat saattoivat viedä tilaa hiljaisemmilta persoonilta. Parityöskentely antoi kuitenkin hyvän pohjan tuoda pareittain keskustellut aiheet yhteiseen pöytään ja näin saada kaikkien mielipiteet esille.



Kuvio 15 Yhteiskeskustelun hyöty

Havaintojemme mukaan työskentelymalli, jossa ensin tehdään parina töitä ja sen jälkeen kokoonnutaan etsimään yhteisymmärrystä, on melko aikaa vievää. Kuitenkin hyödyt parityöskentelystä olivat havaittavissa. Kaikkien mielipiteet eivät olisi nousseet esille ja yhteiskeskustelussa vahvimmat persoonat olisivat hiljentäneet hiljaisemmat osallistujat. Havaintojemme mukaan yhteiskeskustelussa lähdettiin helposti seuraamaan kovaäänisintä ja vaihtoehtoja punnittaessa oiottiin toisinaan nopeimman kautta eteenpäin. Parityöskentelystä kuitenkin haluttiin tuoda omat keskustelut esille, jolloin kaikkien mielipiteet pääsivät tasa-arvoisesti esille. Samalla keskusteluun nousi uusia vaihtoehtoisia ajatuksia strategisista näkökulmista. Näin mielipiteet eivät suoraan henkilöityneet keneenkään, kun ne tuotiin ryhmäkeskusteluun.

4.3.4 Uudelleensuunnitteluvaihe

Keräsimme Leirikesä ry:n hallitukselta palautekyselyn avulla myös näkemyksiä ja ajatuksia strategiaprosessin jatkamisesta ja strategian tarpeesta tulevaisuudessa. Halusimme tietää toimintavaiheen jälkeen, minkälaisena toiminta koettiin ja mitä ajatuksia se herätti jatkoon suhteen. Tutkimuksellinen kehittämishankkeemme käsittelee strategiaprosessin käynnistämistä ja jatkotyöskentely on yhdistyksen omissa käsissä.

Palautteen mukaan vastaajista kolme neljästä uskoo, että strategian kehittäminen tekee Leirikesä ry:n toiminnasta tavoitteellisempaa ja yksi vastaaja oli jokseenkin

eri mieltä siitä, lisääkö strategian kehittäminen tavoitteellisuutta (kuvio 16). Sen sijaan vain yksi arvioi strategian kehittämisen vaikuttavan tuloksellisuuteen, yhden mielestä strategian kehittäminen ei juuri vaikuta tuloksellisuuteen ja kaksi vastaajasta ei osannut sanoa (kuvio 17). Vastauksista voisi päätellä, että strategian kehittäminen nähdään yhdistyksessä hyväksi nimenomaan toiminnan tavoitteellisuuden kehittämisessä.



Kuvio 16 Strategian kehittäminen tavoitteellisuuden näkökulmasta



Kuvio 17 Strategian kehittäminen tuloksellisuuden näkökulmasta

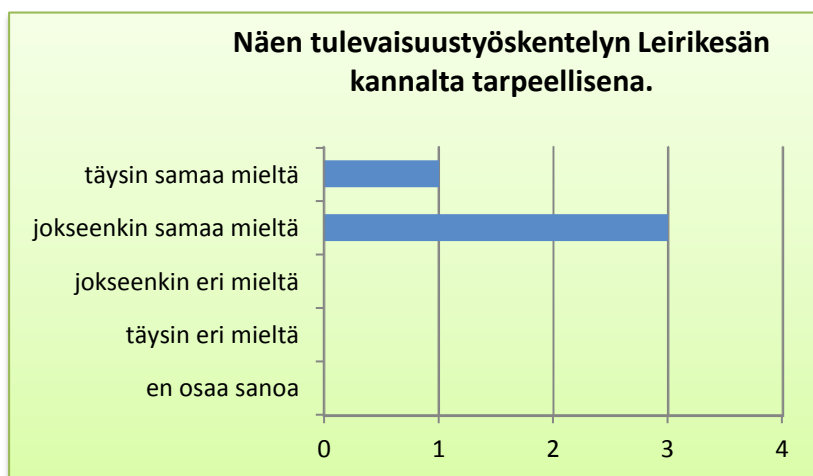
Yhdistyksen hallituksen jäsenet arvioivat kokemansa ja nykytilan valossa Leirikesän strategisen suunnittelun kehittämisen olevan tarpeellista. Kolme neljästä oli sitä mieltä, että strategista suunnittelua tulee kehittää ja yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 18). Strategiaseminaari ja strategiatyökalut herättivät osallis-

tujat pohtimaan strategista suunnittelua. Halu kehittää strategista suunnittelua tämän hetken tilanteesta nousi esille.



Kuvio 18 Strategisen suunnittelun tarve

Tulevaisuustyöskentely oli yksi opettamamme strategiatyökalu ja osa strategia-prosessia. On merkittävää huomata, että strategiaseminaari herätti kaikissa mielikuvan tulevaisuustyöskentelyn tarpeellisuudesta (kuvio 19) siitäkin huolimatta, että strategiatyökalun omaksuminen oli osalle haastavaa. Palautteen mukaan tulevaisuustyöskentely jakoi mielipiteitä sen suhteen, autoiko se pohtimaan eri aikakausia tai autoiko tulevaisuuspolku ymmärtämään tulevaisuuden vaihtoehtoja (kuviot 8–10). Kyselyyn vastanneet hallituksen jäsenet näkevät tulevaisuustyöskentelyn olevan jatkamisen arvoista.

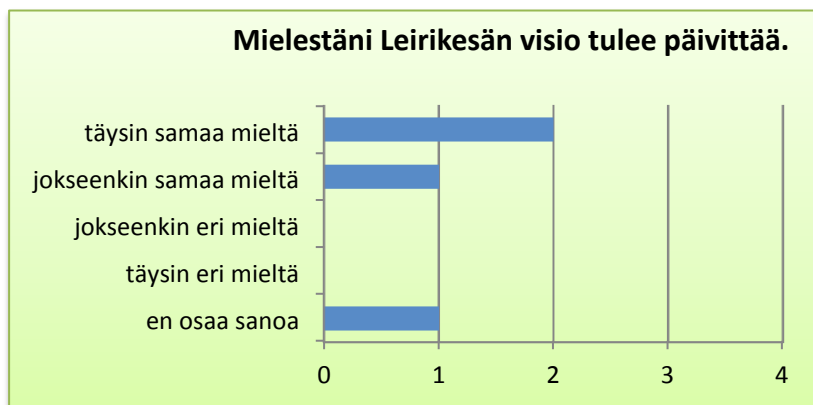


Kuvio 19 Tulevaisuustyöskentelyn tarve

Strategiapäivässä hallituksen jäsenet havahtuivat huomaamaan, ettei yhdistyksellä ole toiminta-ajatusta. Vastaajista kolme neljästä on sitä mieltä, että yhdistys tarvitsee jatkossa toiminta-ajatuksen. Yksi vastaaja ei osaa sanoa toiminta-ajatuksen tarpeellisuudesta (kuvio 20). Myös olemassa oleva visio olisi hyvä päivittää kolmen vastaajan mielestä (kuvio 21). Tämän perusteella voi päätellä, että strategiaa luodessa toiminta-ajatus on tarpeellista luoda ja olemassa oleva visio päivittää.

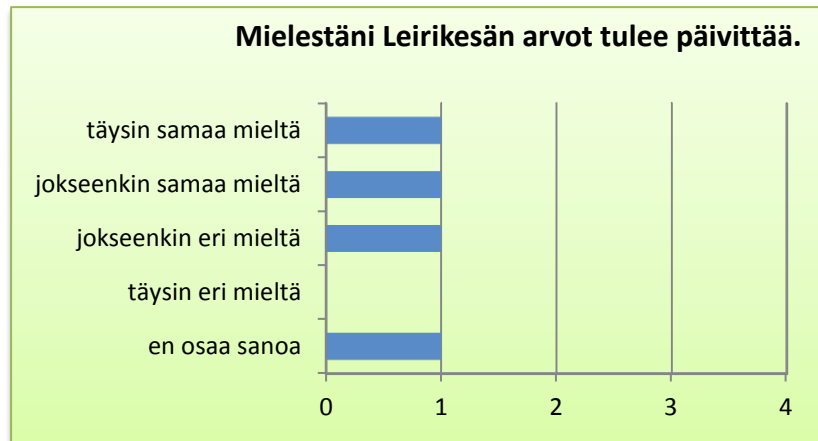


Kuvio 20 Toiminta-ajatuksen tarve



Kuvio 21 Vision päivittämisen tarve

Leirikesä ry:llä oli olemassa olevat, päivitetty arvot. Kuitenkin kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että nekin olisi hyvä päivittää, yksi on jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja ei osaa sanoa (kuvio 22).

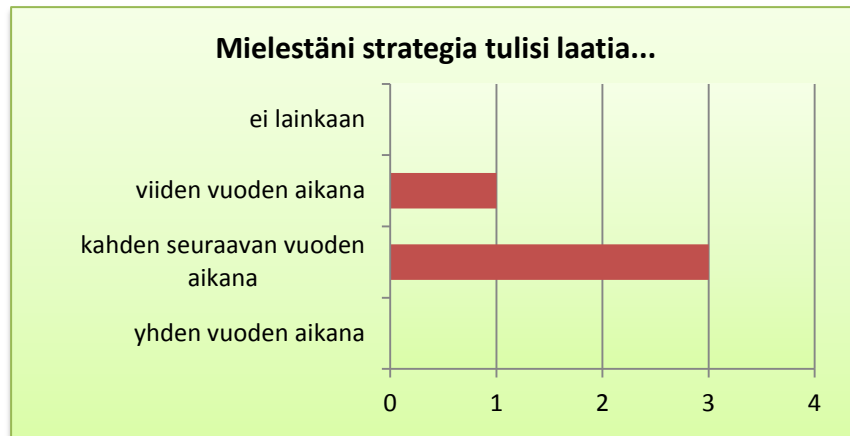


Kuvio 22 Arvojen päivittämisen tarve

Tutkimuksellinen kehittämishankkeemme painottui strategiaproessin käynnistämiseen, strategiatyökalujen opetteluun ja strategiaproessin hahmottamiseen opetusmielessä. Kaikki kyselyyn vastanneet arvioivat strategian kehittämisen olevan tarpeellista Leirikesä ry:n tulevaisuuden kannalta (kuvio 23). Vastaajista kolme on sitä mieltä, että strategia tulisi laatia kahden seuraavan vuoden aikana ja yhden vastaajan mielestä viiden seuraavan vuoden aikana (kuvio 24). Kukaan vastaajista ei ole sitä mieltä, ettei strategiaa tulisi laatia lainkaan tai se tulisi tehdä vuoden aikana. Vastausten perusteella voidaan tulla siihen päätelmään, että yhdistyksen kuudesta hallituksen jäsenestä neljä kyselyyn vastannutta, eli kaikki vastanneet, kannattavat strategian kehittämistä ja laatimista seuraavien vuosien aikana.



Kuvio 23 Strategian kehittämisen tarve tulevaisuudessa



Kuvio 24 Strategian laatimisen aikataulu

Kyselyyn vastanneet arvioivat läpikäytyjä strategiprosessin vaihteita sekä opetettu- ja strategiatyökaluja sen suhteen kuinka tärkeänä näkevät vaiheen tai työkalun Leirikesä ry:n strategian luomisessa. Vastanneet saivat valita kaikki tärkeäksi näkemänsä asiat strategiaseminaarissa opetetuista tai sivutuista vaihteista ja työkaluista. Vastaajista kaikki valitsivat tärkeäksi vision ja megatrendit sekä kolme neljästä valitsi toiminta-ajatuksen ja arvot tärkeiksi strategian luomisessa (kuvio 25). Kaikki osa-alueet saivat kannatusta, kuitenkin tulevaisuustyöskentelyn näillä menetelmillä arvioi tärkeäksi vain yksi vastaaja, siitäkin huolimatta, että tulevaisuustyöskentely nähdään tarpeelliseksi (kuvio 19). Tästä voidaan päätellä, että yhdistyksen kannattaa etsiä tulevaisuustyöskentelyyn mahdollisesti muita strategiatyökaluja tulevaisuustaulukon ja tulevaisuuspolun sijasta tai perehtyä perusteellemmin näihin käytettyihin työkaluihin.



Kuvio 25 Strategiatyökalujen ja strategian osa-alueiden tärkeys

Osallistujilta kysyttiin ehdotuksia muista strategiatyökaluista tai menetelmistä, joita haluttaisiin ehdottaa Leirikesä ry:n strategiaprosessiin. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan antanut yhtään ehdotusta. Ehkä vastaajien kokemattomuus strategiaprosessissa vaikutti siihen, ettei uusia menetelmäehdotuksia pystytty tässä vaiheessa vielä antamaan.

Kaiken kaikkiaan vastaajat ovat sitä mieltä, että strategian kehittämistä kannattaa jatkaa ja Leirikesä ry hyötyisi strategian laadinnasta. Havaintojemme ja palautteen avulla arvioimme, että strategia kannattaa luoda muutaman seuraavan vuoden aikana. Käynnistämisvaiheen avulla yhdistyksen hallitus sai lisää näkemystä strategiatyöskentelystä, sen vaiheista ja edellytyksistä. Jatkoa ajatellen arvioimme, että strategiaa tulee kehittää ja luoda vähitellen osa osalta, sekä valmistautua prosessiin huolella. Strategiapäivässä ja kyselyn avoimessa kentässä nousi esiin, ettei strategiaa tehdä sen itsensä vuoksi. Muistutimme yhdistyksen hallitusta siitä, ettei strategian tarvitse olla paksu kirjallinen tuotos, vaan se voi olla osiensa summa. Toiminta-ajatus, visio ja toimintasuunnitelma voivat yhtä hyvin kertoa yhdistyksen strategian. Olemassa olevan päivittäminen ja joissakin kohdin uuden luominen on Leirikesä ry:n strategian valmistelussa tarpeellista. Toimintaympäristön haasteisiin vastaaminen nyt ja tulevaisuudessa, tulevaisuuden ennakointi ja vahva näkemys siitä, mihin yhdistystä halutaan viedä, rakentavat strategiaa itsessään.

Leirikesä ry pystyy hyödyntämään toimintavaiheessa syntynyttä materiaalia strategiaprosessissaan tai etsimään uusiutuneen hallituksen kanssa uutta yhteistä linjaa joko hyödyntämällä nyt opittuja menetelmiä tai etsimällä uusia vaihtoehtoisia strategiatyökaluja.

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS

Tutkimuksellisen kehittämishankkeemme tuotos syntyi toimintatutkimukselle tyypillisesti muun tekemisen ohessa, ikään kuin hieman itsestään. Kehittämishanketta käynnistäessämme emme vielä tienneet, mitä kaikkea toimintatutkimus tuo tullessaan. Tavoitteemme oli käynnistää Leirikesä ry:n strategiaprosessi ja tiesimme, että käynnistämisvaihe lämmittelyineen on tarpeen ennen kuin yhdistys pystyy luomaan strategian. Yhdistyksen hallitus kaipasi motivointia sekä innostusta strategiseen työskentelyyn ja toiminnanjohtaja tarvitsi keinoja hallituksen innostamiseen ja strategisen työskentelyn opettamiseen. Strategiaproessin käynnistämisestä oli kuitenkin niin vähän tietoa, ettemme osanneet odottaa mitään tietynlaista tuotosta tai suunnitella menetelmää käynnistämiseksi. Toimintatutkimuksen avulla keräsimme tietoa siitä, miten yhdistys käynnistyy strategiatyöskentelyyn ja mitä tulee huomioida, jos strateginen työskentely ja strategiaprosessi eivät ole aiemmin tuttuja.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeemme tuotos on strategiaproessin käynnistämiseen vaikuttavien tekijöiden, olosuhteiden ja vaiheiden tunnistaminen. Leirikesä ry:n vaillinaiset strategiset asiakirjat eivät antaneet yhtenäistä kuvaa yhdistyksen strategiasta ja tulevaisuuden suunnasta. Strategiaproessin käynnistämisvaiheella haettiin niin intoa strategiseen työhön kuin pyrittiin tunnistamaan strategiaproessia tukevia tekijöitä ja olosuhteita. Toimintatutkimuksen toiminnallisuuden avulla pyrittiin aktivoimaan yhdistyksen hallitusta, lisäämään heidän tietämystään strategiasta ja innostamaan strategian luomiseen. Tutkimuksellisen kehittämishankkeemme tarkoitus ei ollut luoda toimintamallia, vaan toiminnan avulla käynnistää strategiaproessi ja samalla tapahtuvan havainnoinnin avulla kartoittaa strategian luomisen edellytyksiä ja tunnistaa mahdollisia haasteita. Havaintoja kerättiin strategiaproessin käynnistämisen avulla teettäen strategiaproessin vaiheet Leirikesä ry:n hallituksella.

Tutkimuksellinen kehittämishankkeemme osoitti, että strategiatyöskentelyn käynnistäminen pienessä yhdistyksessä on haastavaa. Mikäli strategiaa ei ole vielä luotu tai strateginen suunnittelu ei ole jatkuvaa, niin strategiaproessin käynnistäminen voi tuntua hypyltä tuntemattomaan. Pelkän strategisen keskustelun riskinä on,

että strategiaa luodessa ei oteta huomioon kaikkia näkökulmia, vaan jäädään tutulle toiminta-alueelle ja ajatukset keskittyvät tuttuihin toimintamalleihin. Strategisen johdon kokemus strategiaprosessista on merkittävä, koska aiemmat kokemukset ja tiedot strategian luomisesta voivat edesauttaa tai haitata strategiaprosessia.

Kuvaamme taulukossa 4 strategiaprosessin käynnistämisessä syntyneitä havaintoja, joista voi jatkossa olla hyötyä niin Leirikesä ry:n kuin muiden yhdistysten strategian luomista suunniteltaessa. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tuotoksen perusteella ehdotamme, että yhdistykset, joilta puuttuu osaamista tai kokemusta strategisesta työskentelystä, kiinnittävät huomiota tuotoksessa esitettyihin asioihin.

Taulukko 4 Strategian käynnistämistä tukevat olosuhteet, vaiheet ja tekijät

strategian luomista edistävät olosuhteet	strategiaprosessin käynnistämisen vaiheet	strategiaprosessin käynnistämisen tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • tekemisen mielekkyys • ajankohtaisuus • innostuneisuus • yhteisymmärrys 	<ul style="list-style-type: none"> • alkutilanteen kartoitus (resurssit, olemassa oleva/puuttuva tieto, osaamistaso) • motivointi • strategiamenetelmien valinta 	<ul style="list-style-type: none"> • tarvemäärittely

Mielestämme ennen strategiatyön aloittamista strategiatyöryhmän kannattaa luoda strategian luomista edistävät olosuhteet. Vastuu suotuisten olosuhteiden luomisesta on prosessin vetäjällä ja yhdistyksen johdolla. Olemme korostaneet, että strategian tekeminen edellyttää innostuneisuutta asiaan. Jääskeläinen korostaa tutkimuksessaan (2013) kuuntelemisen ja arvostamisen tärkeyttä avoimen ilmapiirin luomisessa. Avoimessa ilmapiirissä keskusteleminen mahdollistaa kehittämistyön. (Jääskeläinen 2013, 116.) Tulevaisuuden suunnittelua on vaikea tehdä, jos halukkuutta tarkastella toiminnan tulevaisuutta, mahdollisuuksia ja uhkia ei ole olemassa tai osa prosessiin osallistujista ”heittelee kapuloita rattaisiin”. Tekemisen tulee tuntua mielekkäältä ja osallistujien tulee haluta pyrkiä yhteisymmärrykseen ja kohti yhteistä tavoitetta kriittisistä keskusteluista huolimatta.

Strategiaprosessin käynnistämisen vaiheilla tarkoitamme strategiatyötä suunnittelevien ja toteuttavien yhteistä pohdintaa resursseista. Kehittämishankkeemme perusteella toteamme, että strategiaprosessin onnistumisen kannalta on merkittävää pysähtyä hetkeksi ennen varsinaista strategian luomista pohtimaan strategian tarvetta ja olemassa olevia resursseja. Pienillä yhdistyksillä resurssit ovat rajalliset ja yleensä ne ovat tehokkaasti käytössä, eikä ulkopuolisiin konsultteihin ole ehkä taloudellisesti varaa. Strategiatyö tehdään olemassa olevin henkilöstö-, osaamis-, talous- ja aikaresurssein. Resursseja huomioidessa pienen yhdistyksen kannattaa selvittää, onko yhdistyksellä mahdollisuutta käyttää ulkopuolista apua strategian luomisessa, esimerkiksi opiskelijaa, vai tehdäänkö koko hanke yhdistyksen sisällä. Ennen strategian luomista resurssikartoituksessa on hyvä arvioida osallistujien osaamistasoa strategiaprosessissa. Operatiiviselta tasolta todennäköisesti saadaan alan substanssiosaaminen ja sitä voi löytyä myös strategiselta johdolta. Strategiselta johdolta tulisi löytyä strategiaprosessin työvaiheiden osaamista, tai tietoa työvaiheista tulee aktiivisesti etsiä, jotta strategian luominen etenee johdonmukaisesti. Strategiatyö tarvitsee onnistuakseen menetelmiä ja työkaluja, jotta strategia luodaan tarkastellen toimintaa ylhäältä alas ja alhaalta ylös samalla sivusuunnat huomioiden. Jääskeläisen (2013) mukaan kehittämismenetelmien tunteminen auttaa keskittymään itse kehittämiseen ja organisaation asioiden pohtimiseen. Kehittämismenetelmien opettelu etukäteen luo turvallisuutta ja innostaa kehittämistyöhön. (Jääskeläinen 2013, 138.)

Strategiaprosessin käynnistävillä tekijöillä tarkoitamme sitä, miksi strategiaa tehdään. Strategian tarve voi tulla yhdistyksen sisältä, kuten tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tapahtui tai strategian tarve voi nousta esimerkiksi rahoittajan suunnalta. Strategiatyötä määriteltäessä on hyvä pohtia ennen työn aloittamista, tavoitellaanko strategialla ainoastaan strategisia linjauksia kuten arvoja, toiminta-ajatusta ja visiota vai halutaanko edellisten lisäksi tai niiden täydennykseksi luoda kirjallisesti avattu strategia.

Strategiaprosessia käynnistettäessä on hyvä selvittää edellä mainitut strategian luomiseen vaikuttavat tekijät, myös se, miten strategia jalkautetaan toimintaan. Strategian ei tule jäädä vain strategisesta johdon tasolle tai sähköiseksi tiedostoksi, vaan strategian tulee edesauttaa yhdistyksen toimintaa.

Tuloksissamme nousi paljon samankaltaisia asioita kun Jääskeläisen väitöskirjassa (2013). Siinä kehittämisen kriittisiksi tekijöiksi nähtiin ajan löytäminen, osallisuuden varmistaminen, aiheen eli kehittämiskohdan valinta sekä joustava ja tarpeenmukainen eteneminen. Tärkeiksi nähtiin myös kehittämisen seuranta ja kehittämisen jatkuvuus sekä esimiehen vastuu työyhteisen kehittämistoiminnasta. (2013, 3.)

6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Kehittämishankkeen tavoitteiden täyttymisen ja tarkoituksen arviointi

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoite oli käynnistää Leirikesä ry:n strategiaprosessi ja opettaa valitut strategiatyökalut yhdistyksen hallituksen jäsenille strategian luomistyön avuksi. Tavoitteena oli luoda pohja strategian kehittämislle.

Tavoitteena ollut strategiaprosessin käynnistäminen onnistui strategiaseminaarin myötä. Seminaarissa hallituksen jäsenet pääsivät opettelemaan strategiatyöskentelyä tukevia menetelmiä ja hallituksen jäsenillä heräsi palautteen mukaan tarve kehittää yhdistyksen strategiaa (kuvio 23). Käynnistämisprosessi antoi kipinän strategian työstämiselle lähivuosien aikana.

Strategiatyöskentelyn ja työkalujen avulla harjoiteltiin strategisten valintojen tekemistä ja valintojen tekemisen monimuotoisuutta. Toimintatutkimuksellisen työskentelytavan avulla ja strategiaseminaarin myötä yhdistyksen toiminnanjohtaja sai aiempaa paremman käsityksen yhdistyksen strategisista linjauksista ja hallituksen tahtotilasta yhdistyksen tulevaisuuden suhteen. Strategisen tiedon hajanaisuus oli vaikeuttanut kokonaisuuden hahmottamista aiemmin.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoitus oli kehittää Leirikesä ry:n strategista työskentelyä ja nostaa strategisia valintoja työkalujen avulla esille. Tarkoitus oli herättää yhdistyksen hallitus pohtimaan strategian tarvetta ja toimintatutkimuksen avulla lisätä yhdistyksen strategisia linjauksia koskevaa yhteisymmärrystä hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä.

Tarkoitus täyttyi sen osalta, että yhdistyksen strateginen työskentely kehittyi ainakin hetkellisesti seminaarin myötä. Leirikesä ry:n uusiutunut hallitus halusi jatkaa strategiatyöskentelyä ja päätti pitää hallituksen strategiaseminaarin syksyllä 2013. Saimme tämän tietoomme esitellessämme tutkimuksellisen kehittämishankeemme tuloksia Leirikesä ry:n hallitukselle keväällä 2013.

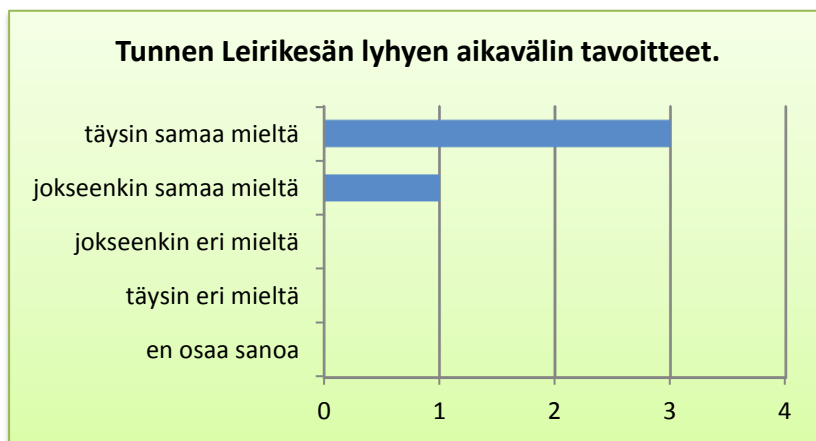
6.2 Strategiatyökalujen toimivuus strategiatyöskentelyn kehittämisen näkökulmasta

Vertasimme omaa toimintavaihetamme muiden vastaavien kehittämishankkeiden toimintavaiheisiin, saatuun palautteeseen ja havaintoihimme. Näiden avulla arvioimme strategiatyökalujen toimivuutta strategian jatkotyöskentelyn kannalta. Leirikesä ry:n hallituksen jäsenet eivät olleet palautteen mukaan osallistuneet aiemmin strategiaprosessiin (kuvio 26) ja kokemattomuus strategiaprocessista tuli esiin myös keskusteluissa.

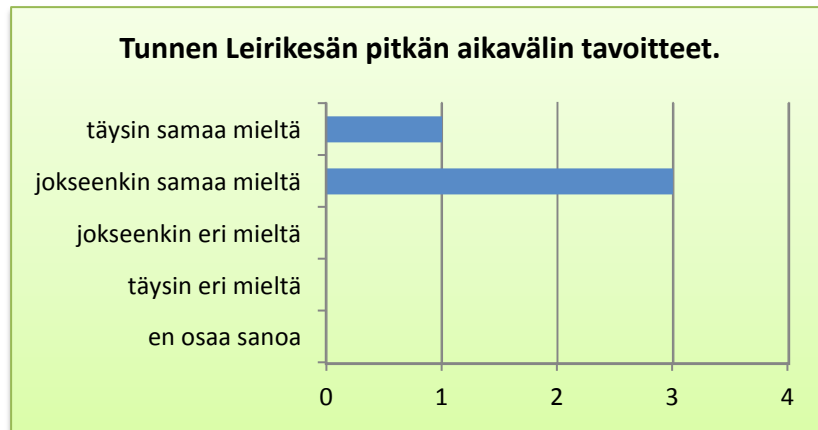


Kuvio 26 Aiempi kokemus strategiaprocessista

Palautteen mukaan osallistujilla oli hyvä käsitys Leirikesä ry:n lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista (kuviot 27 ja 28). Vastauksista ilmenee, että lyhyen aikavälin tavoitteet tunnettiin pitkiä paremmin. Tavoitteiden tunteminen tuki osaltaan strategiatyöskentelyä seminaarissa.



Kuvio 27 Lyhyen aikavälin tavoitteiden tuntemus



Kuvio 28 Pitkän aikavälin tavoitteiden tuntemus

Väisäsen kehittämishankkeessa (2011) SWOT-analyysi toteutettiin osin ennakoitavana, jonka pohjalta ryhmä keskusteli löytäen yhteisen näkemyksen yrityksen nykytilasta ja toimintaympäristöstä (33). Mesiäisen kehittämishanke (2009) lähti liikkeelle SWOT-analyysissä esiin tulleista tuloksista (29). SWOT-analyysin tulos nosti meilläkin näkyviin kehittämistarpeita. Yksilöllisesti toteutettu analyysi toi näkyville monipuolisesti sekä Leirikesä ry:n sisäisiä vahvuuksia ja kehittämistarpeita että ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin koettiin palautteen mukaan palvelleen tarkoitustaan. Huomasimme, että SWOT-analyysin tulokset olivat toisessa vaiheessa hyvin yhteneväiset hallituksen eri jäsenten välillä. Vartiäisen kehittämishankkeessa (2011, 41) oli hyvin samansuuntainen tulos.

Väisäsen (2011) tavoin rakensimme toiminta-ajatusta nykytilan ja toimintaympäristön kuvausten avulla (33–34). Mesiäinen (2009) työsti toiminta-ajatusta keskustelun avulla, itse käytimme aluksi pienryhmäkeskustelua (37). Molemmissa kehittämishankkeissa saatiin aikaan hedelmällinen keskustelu.

Leirikesä ry:llä oli käytössään valmiit vuosittain läpikäytyt arvot. Mesiäisen kehittämishankkeessa (2009, 38) arvot luotiin strategiatyöryhmän tapaamisessa ja Väisäsen kehittämishankkeessa (2011, 31) yrityksen johto loi suunnittelutyön perustaksi yrityksen arvot. Käytimme omassa kehittämishankkeessamme parityökentelyä arvojen käsittelyssä. Arvojen uudistamisen tarve mainittiin niin keskusteluissa kuin annetussa palautteessa.

Havaintojemme mukaan tulevaisuustaulukkoa ei muissa vastaavissa kehittämiss-hankkeissa ole käytetty. Mesiäinen (2009) käytti kehittämishankkeessaan tulevai-suuden muistelua tulevaisuustyökalunaan. Tulevaisuuden muistelussa jokainen sai kertoa oman ajatuksensa kysytystä tulevaisuuden kuvasta. Mesiäisen kehittämis-hankkeessa tulevaisuustyöskentely koettiin mielekkääksi, helpoksi työkaluksi ja työskentely oli avointa ja positiivista. Menetelmässä kaikki pääsivät myös ääneen (2009, 38–39). Omassa kehittämishankkeessamme tulevaisuustaulukko toimi tu-levaisuuden muistelun kaltaisesti niin, että Learning cafe -menetelmällä mahdol-listettiin kaikkien aktiivinen osallistuminen. Tulevaisuustaulukko on mielestämme tulevaisuudenmuistelua haastavampi työkalu, mutta antaa kattavamman näkemyk-sen yhdistyksen menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta monipuolisesti tarkasteltuna. Heikot signaalit ja megatrendit antavat tärkeää tietoa toimintaympä-ristöstä ja niiden huomioiminen toimintastrategiaa luotaessa on tärkeää. Muissa löytämissämme kehittämishankkeissa ei ole huomioitu strategiaprosessissa heik-koja signaaleja ja megatrendejä. Tulevaisuustaulukkotyöskentely jakoi kehittä-mishankkeeseemme osallistuneen hallituksen mielipiteitä ja menetelmä oli paikoit-tellen haastava käyttää.

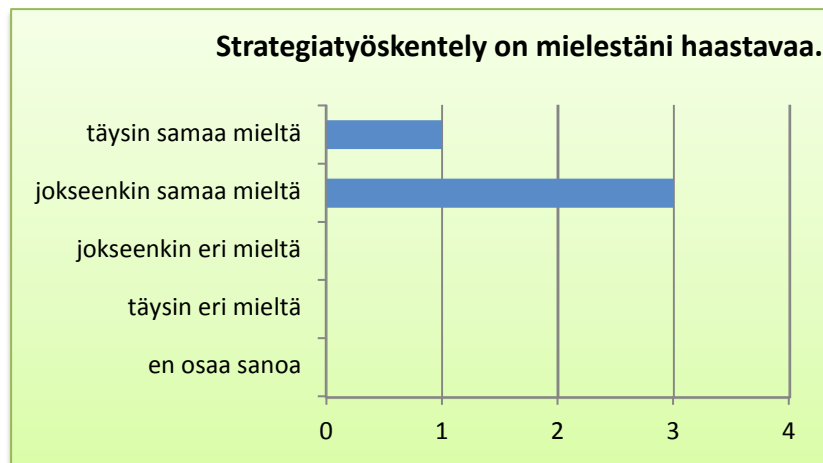
Tulevaisuuspolun rakentaminen oli alussa haastavaa, mutta helpottui työn edetes-sä. Toivotun ja todennäköisen tulevaisuuden hahmottaminen herätti keskustelua vaikeista valinnoista, tavoiteltavista asioista ja uhkakuvista. Havaintojemme mu-kaan tulevaisuuspolkua rakennettaessa yhdistyksen hallitukselle kirkastui mahdol-lisuus vaikuttaa yhdistyksen tulevaisuuteen strategiasuunnittelulla. Tämän havain-to toivotun tulevaisuuden rakentamisesta innosti hallitusta työskentelyyn, siitäkin huolimatta, että työskentely oli hetkittäin vaativaa. Tulevaisuuspolun avulla saa-tiin tarkoituksen mukaisesti suunta visiolle.

Vartiainen (2011) toteutti vision rakentamisen melko samalla tavalla kuin olimme itse suunnitelleet, osin jokainen itsenäisesti ja osin ryhmätyöskentelynä (53). Väi-sänen (2011, 33) ja Mesiäinen (2009, 37) käyttivät vision rakentamisessa yhteistä keskustelua luoden keskustelun pohjalta valmiit visiot. Meidän strategiaproses-simme painottui käynnistämisvaiheeseen ja vision rakentamista hahmoteltiin ja harjoiteltiin strategiaseminaarissa sen sijaan, että visio olisi luotu valmiiksi. Pari- ja ryhmätyöskentelyn tuloksena keskusteluista syntyi kehiteltävä pohja visiolle.

Yksilötyöskentely olisi sopinut vision rakentamiseen mielestämme hyvin, kunhan siihen olisi yhdistetty yhteinen keskustelu ja tarvittaessa pari- tai ryhmätyöskentely, etenkin jos kyseessä olisi suuri ryhmä. Tällä tavoin isommassakin ryhmässä jokainen saa oman ajatuksensa visiosta kuuluviin. Kehittämishankkeessamme huomasi, että Leirikesä ry:n hallitus oli tiivis ja tottunut työskentelemään yhdessä. Ilmapiiiri oli avoin ja ajatukset salliva. Yleensä strategiaa rakennetaan eri organisaatiotasoilta tulevien työntekijöiden avulla, jolloin kanssakäymiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen tulee valmistautua huolella, jotta kaikki pääsevät osallistumaan tasapuolisesti prosessiin.

Mesiäinen (2009) rakensi kehittämishankkeissaan strategiakartan, jonka avulla jalkautti strategian käytäntöön (41–43). Väisäsen kehittämishankkeessa (2011) kehitettiin tulokortti, tasapainotettu mittaristo, jonka avulla valmistauduttiin jalkauttamaan strategia käytäntöön ja tulokorttiin merkittiin seuranta- ja arviointitoimenpiteet. (2011, 35–36.) Vartiainen nosti kehittämishankkeessaan (2011) visioista strategiset ydinalueet tarkasteluun ja arvioitavaksi tärkeysjärjestyksessä (55–56). Omassa kehittämishankkeessamme oli tarkoitus rakentaa strategiakartta Mesiäisen tapaan. Strategiakarttatyöskentely jäi kuitenkin suunniteltua lyhyemmäksi aikapulan takia. Strategiakartan lyhyt kokeilu ja siitä saatu palaute kuitenkin osoittivat, että strategiakartta voisi olla Leirikesä ry:lle hyödyllinen strategiatyökalu.

Strategiatyökalut itsessään toimivat strategian työstössä. Strategiaseminaarille varattu aika osoittautui kuitenkin liian lyhyeksi uusien työkalujen opetteluun. Kokemansa perusteella osallistujat arvioivat strategiatyöskentelyn haastavaksi (kuvio 29).



Kuvio 29 Strategiatyöskentelyn haastavuus

Palautteen mukaan vastaajista kaksi on täysin samaa mieltä, että ymmärtää hallitustyön strategisen merkityksen ja kaksi on jokseenkin samaa mieltä (kuvio 30). Arvioinnin merkityksen hallituksen strategisen työskentelyn kehittämisessä ymmärsi kolme vastaajaa ja yksi oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa (kuvio 31).



Kuvio 30 Hallitustyön strateginen merkitys



Kuvio 31 Arviointityön merkitys

6.3 Yhdistyksen hallituksen osallisuus

Strategiaprosessin käynnistämisvaihetta ja strategiatyökalujen valintaa käsiteltiin yhteisesti yhdistyksen hallituksen kokouksessa. Ensimmäinen konkreettinen osallistuminen strategiaprosessiin tapahtui sähköisesti SWOT-analyysiä täyttäen. Kuten usein aloittaminen on haastavaa, niin se oli tässäkin kehittämishankkeessa. SWOT-analyysin ensimmäinen vaihe vaati osallistujien aktivoimista ja kannustamista sähköiseen osallistumiseen. Tuesta huolimatta kaikki eivät vielä tässä vaiheessa osallistuneet SWOT-analyysiin. Kun ensimmäinen SWOT-analyysi oli koottu ja lähetettiin uudelleen kaikille hallituksen jäsenille sähköisesti jatkotyötettäväksi, osallistuivat kaikki nopeasti ja aktiivisesti tärkeimpien näkemysten valitsemiseen.

Toimintavaiheen seuraavassa osassa toteutimme strategiaseminaarin, jossa oli tarkoitus tutustua strategiatyökaluihin ja päästä harjoittelemaan strategian työstämistä. Samalla yhdistyksen hallituksen jäsenet pääsivät keskustelemaan yhdistyksen strategisista linjauksista. Strategiaseminaariin pääsivät osallistumaan yhtä lukuun ottamatta kaikki jäsenet. Osallistumista saattoi tukea myös se, että samaan päivään oli yhdistetty hallituksen kokous.

Seminaarin aloittamista haittasi hallituksen kokouksen venyminen sovitusta aikataulusta. Hallituksen kokous oli jo alkujaan alkanut myöhässä ja aikataulun myö-

hästyminen todettiin seminaarin aluksi sekä sovittiin päivän venymisestä. Aikataulusta sopimista helpotti se, että strategiaseminaarin ajallisesta pituudesta oli keskusteltu jo aiemmin. Kuitenkin päivän venyminen turhautti joitakin osallistujia, eikä se meille itsellemmekään ollut mieluista. Aikataulusta päästiin yhteisymmärrykseen ja seminaari pääsi alkamaan.

Hallituksen jäsenten osallistumiseen ja työskentelyvalmiuteen vaikuttivat mielestämme hallituksen jäsenten, toiminnanjohtajan ja ulkopuolisen vierailijan, eli toisen kehittämishankkeen vetäjän, roolit. Hallituksen kokouksissa yhdistyksen hallituksen jäsenten ja toiminnanjohtajan roolijako on tietynlainen, eikä hallituksen kokouksissa käy yleensä ulkopuolisia asiantuntijoita. Seminaarissa kehittämishankkeen vetäjät, eli toiminnanjohtaja ja yhdistyksen ulkopuolinen vetäjä, ohjasivat ja opettivat hallituksen jäseniä. Työntekijän ja luottamushenkilöiden roolit ikään kuin vaihtoivat paikkaa. Tämä hämmensi ja vaikutti koko seminaarin ajan joidenkin osallistujien suhtautumiseen ja uuden tiedon omaksumiseen.

Muutamit strategiatyökaluista olivat osalle entuudestaan tuttuja ja toisille uusia. Kukaan ei kuitenkaan turhautunut strategiatyökalujen opettamisesta sen takia, että asian kertaus olisi haitannut. Uusien strategiatyökalujen opettelu ja uuden tiedon omaksuminen sen sijaan toisinaan tuntuivat turhauttavan ja aiheuttavan muutosvastarintaa. Muutosvastarinta, turhautuminen ja roolijaon muutos näkyivät välillä haastavana vuorovaikutuksena ja tilanteina, joissa ohjeiden vastaanottaminen vaikeutui. Näissä tilanteissa ohjeita ei maltettu kuunnella loppuun, vaan strategiatyökalua ryhdyttiin soveltamaan omalla tavalla. Turhautuminen aiheutti hetkittäin työkalujen kriittistä kyseenalaistamista jo tehtävänannon aikana, vaikka työkaluun perehtyminen oli vielä kesken. Hetkittäin kehittämishankkeen vetäjien perehtyneisyyttä ja valittujen työkalujen tarkoituksenmukaisuutta kyseenalaistettiin tiukoin sanoin. Kriittinen suhtautuminen häiritsi aktiivista osallistumista ja vaikeutti strategiatyökalujen käyttöä joissakin työvaiheissa. Toisaalta kriittinen suhtautuminen, kyseenalaistaminen ja ryhmän aktiivisuus tukivat seminaarin etenemistä ja aktiivista työskentelyä. Strategiatyökaluihin tartuttiin, joskaan ei aina siten kuin olimme odottaneet. Aktiivisuus ja tunteellinen suhtautuminen yhdistyksen strategiaan sisältöihin vahvisti aiheen tärkeyttä, strategisen keskustelun ja strategian tarpeelli-

suutta. Keskustelu herätti osallistujissa uusia ajatuksia ja antoi mahdollisuuden vertailla näkemyksiä yhdistyksen nykytilasta ja tulevaisuudesta.

Strategiatyökalut innostivat tekemään ja tuottamaan strategista sisältöä. Ohjeistuksen haasteista huolimatta pari- ja ryhmätyöskentely sekä tiivis työskentelyn ohjaaminen toivat tulosta ja aktivoivat jäseniä osallistumaan. Osallistuminen oli silmiinpistävän hedelmällistä ja innostunutta, kunhan tehtävän suorittaminen pääsi käyntiin ja pienryhmä vauhtiin.

7 POHDINTA

Tutkimuksellinen kehittämishankkeemme painottui strategiaproessin käynnistämiseen, strategiatyökalujen opetteluun ja strategiaproessin hahmottamiseen. Kehittämishankkeemme tarve nousi esiin Leirikesä ry:n hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan yhteisistä keskusteluista. Toiminnanjohtaja ja puheenjohtaja tarjosivat yhdistykselle mahdollisuutta käynnistää Leirikesä ry:n strategiaproessi. Hallituksen jäsenet kiinnostuivat aiheesta ja ottivat kehittämishankkeen positiivisesti vastaan osoittaen näin, että kehittämishankkeelle oli tilausta.

Kehittämishankkeemme aihe on kokonaisuudessaan hyvin ajankohtainen Leirikesä ry:lle. Kolmannen sektorin toimijat ovat viime aikoina heränneet huomaamaan strategian luomisen ja kehittämisen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Leirikesä ry:n hallituksessa on tapahtunut kehittämishankkeen aikana muutoksia ja hallitus on saanut uuden puheenjohtajan vuoden 2013 alussa. Toiminnanjohtaja on perehdyttänyt uutta hallituksen puheenjohtajaa Leirikesä ry:n toimintaan ja huomannut kehittämishankkeen tuomat edut. Yhdistyksen hallituksen strategiset näkemykset toiminnan tulevaisuudesta ja nykytilasta avautuivat strategiaseminaarissa sen verran, että perehdytystyö on ollut mahdollista tehdä. Myös palautteiden perusteella voidaan päätellä strategiaproessin käynnistämisen olleen hyödyllistä ja kehittämisen olevan tarpeellista. Yhdistyksen strategisen työskentelyn kehittymistä on tässä vaiheessa kuitenkin liian varhaista arvioida. Kehittämishankkeen jälkeen oli kuitenkin mielekästä kuulla uusiutuneen hallituksen haluavan jatkaa strategiatyöskentelyä syksyllä 2013.

Kehittämishankkeella oli selvästi tarve Leirikesä ry:ssä ja tilaus työstä tuli hallitukselta. Viimeistään seminaarissa hallituksen jäsenet havahtuivat strategian tarpeeseen, strategisten asiakirjojen ja tulevaisuustyöskentelyn puutteeseen. Osallistujien palautteen mukaan strategiaa tulee jatkossa kehittää. Tästä huolimatta jäimme pohtimaan syitä kehittämishankkeessa ilmenneille alkuvaikeuksille. Kyselyihin ei vastattu ajallaan ja meidän tuli kannustaa ja motivoida kehittämishankkeen tilaajaa osallistumaan hankkeen läpivientiin useassa eri vaiheessa. Myös aikatauluissa meidän tuli joustaa odottamattoman paljon. Jäimme myös pohtimaan muutosvastarinnan voimakkuutta strategiaseminaaripäivässä. Mietimme, haittasi-

ko työskentelyä se, että operatiivinen taso opetti strategista tasoa strategiseen toimintaan. Ehkä yksi syy yhteistyön haasteisiin tuli vastakkainasettelusta opiskelijat-työntekijä-luottamushenkilöt. Opiskelijoilla on uutta tietoa ja se voi haastaa vastapuolen pohtimaan tietämystään kyseisestä asiasta ja herättää epävarmuutta omasta osaamisesta. Toisaalta ajankäytön haasteet toivat väistämättä mieleen, että strategiaproessin käynnistäminen ei kuitenkaan innostanut ja näyttäytynyt riittävän tärkeänä. Strategiaan ei ehkä vilpittömästi haluttu tarttua, se koettiin tehtävään kuuluvaksi velvollisuudeksi. Toisaalta Mattilan väitöskirjan (2006) mukaan muutostavastarinta voidaan nähdä myös toisin. Mattila tutki muun muassa sitä, miksi muutosta vastustetaan tai kannatetaan. Tuloksena oli, että muutostavastarinta osoittaa myös sitoutuneisuutta organisaatioon ja halua työskennellä sen eteen, että organisaatiossa saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. (Mattila 2006, 8, 234–235.)

Kehittämishankkeessamme oli suurta hyötyä siitä, että toinen meistä työskentelee Leirikesä ry:n toiminnanjohtajana ja pystyi työssään keskustelemaan strategiaprosessista ja sopimaan monia käytännön asioita. Toinen meistä on Leirikesä ry:n ulkopuolelta ja ulkopuolisuudesta oli etua kehittämishankkeen objektiivisessa kehittämisessä, havainnoinnissa ja reflektoinnissa. Ulkopuolisen oli helpompi koostaa SWOT-analyysistä esiin nousseita asioita ja esittää ne yhdistyksen hallitukselle juuri sellaisina kuin ne oli esiin tuotu. Parityöskentelyn hyöty näkyi myös strategiaseminaaripäivänä niin suunnittelemisessa kuin itse päivän ohjaamisessa ja läpi viemisessä. Parityöskentelyssä toiselta sai tukea ja samalla kun toinen ohjasi toimintaa, pystyi toinen keskittymään havainnointiin ja kirjoittamaan huomioitaan ylös.

Kehittämishankettamme voidaan hyödyntää jatkossa etenkin Leirikesä ry:n toiminnassa. Opetettuja strategiatyökaluja voidaan käyttää strategiaprosessissa sekä toiminnan kehittämisessä. Näiden strategiatyökalujen tilalle voi halutessa etsiä korvaavia menetelmiä käyttökokemuksen perusteella. Työkaluja voi hyödyntää myös muussa yhdistyksen toiminnan kehittämisessä. Esimerkiksi SWOT-analyysiä voi käyttää jatkossa, kun halutaan saada tehokkaasti kaikkien osallistujien näkökulma tietyistä asioista esiin.

Kehittämishankkeen tuotosta voidaan hyödyntää jatkossa myös muiden järjestöjen toiminnan kehittämisessä ja strategiaproessin käynnistämisessä. Kehittämishankkeemme perusteella voidaan todeta, että strategiaprosessissa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota käynnistys- ja aloitusvaiheeseen, jotta prosessi ehditään suunnitella ja sen vaatimiin toimenpiteisiin valmistautua. Suosittelemme, että Leirikesä ry:n hallitus perustelee strategian tarpeen itselleen, ennen kuin ryhtyy muokkaamaan ja luomaan strategian sisältöä. Hallitus on osin uusiutunut sen jälkeen kuin käynnistysvaihe on toteutettu. Tässä kehittämishankkeessa nousseet havainnot ja tuotos osoittavat, että yhdistys hyötyy siitä, jos se vielä kertaan strategian vaiheet, selvittää tarvittavan sisällön, olemassa olevat resurssit ja kiinnittää huomiota työskentelyolosuhteisiin ennen toiminnan kannalta merkittävään strategiaproessiin ryhtymistä.

Toimintatutkimus sopi tutkimuksellisen kehittämishankkeemme tutkimusmenetelmäksi loistavasti. Osallistuva havainnointi ja tutkimuspäiväkirja sopivat erinomaisesti parityöskentelyymme seminaaripäivässä ja tutkimuspäiväkirjasta oli hyötyä puolitoista vuotta kestäneessä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessamme. Opettamamme strategiatyökalut olivat lähes kaikki uusia hallituksen jäsenille, joten saimme esiteltä muutaman mahdollisen työkalun Leirikesä ry:n strategian rakentamiseen. Koska aikataulu oli tiukka, emme saaneet kuin yhden päivän aikaa opettaa strategiatyökaluja, jolloin päädyimme opettamaan ja tekemään SWOT-analyysin sähköisesti jo ennen strategiaseminaaria. Tämä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi ja SWOT-analyysillä saatiin paljon hyvää ja tärkeää tietoa Leirikesä ry:lle strategian jatkotyöskentelyä ajatellen. Kehittämishankkeen toteutus onnistui mielestämme toimintavaiheen olosuhteet huomioon ottaen hyvin. Sähköiset tehtävät ja palautekyselyn palauttamiset eivät sujuneet suunnitellussa aikataulussa. Palautekysely lähti myös suunniteltua myöhemmin hallituksen jäsenille täytettäväksi.

Kehittämishankkeemme antaa Leirikesä ry:lle tietoa ja välineitä jatkaa strategiaproessia ja pohtia yhdistyksen tulevaisuuden valintoja. Hallitukselle ja toiminnanjohtajalle on jatkossa tärkeää tunnistaa, mihin suuntaan yhdistys tulevana vuotena etenee ja mitä se tavoittelee. Leirikesä ry:n toiminnan tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa, kun ne ovat selkeästi kaikkien toimijoiden tiedossa. Yh-

teisesti ymmärretyn tavoitteen saavuttamiseksi työskentelevät niin yhdistyksen hallitus, vakituiset kuin kausityöntekijätkin. Strategiatyöhön tulisi käyttää riittävästi aikaa ja toimintaan soveltuvia työkaluja, jotta tavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman hyvin.

Stenforsin väitöskirjassa (2007) todetaan, että osallistujien suhtautuminen strategiatyökaluihin vaikuttaa työskentelyyn (2007, essee 5,2, 10–13). Yhteinen halu tarttua strategiaan haasteisiin ja muutosvalmius uuden edessä edesauttavat positiivisen ilmapiirin syntymistä strategiaprosessissa. Innostava ilmapiiri helpottaa strategian luomista ja onnistuneesti valitut strategiatyökalut ylläpitävät positiivista tekemistä strategiaproessin aikana. Positiivisella ja innostuneella asenteella strategian jalkauttaminen onnistuu sen sijaan, että suunnitelmat jäisivät vain paperille. Kehittämishankkeemme ajankohtaisuus ja strategiaproessin tarve näkyivät myös palautekyselyssä, jossa kaikki kyselyyn vastanneet hallituksen jäsenet kokivat strategian kehittämisen olevan tarpeellista Leirikesä ry:n tulevaisuuden kannalta. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että kaikki vastanneet kannattavat strategian kehittämistä ja laatimista seuraavien vuosien aikana. Kehittämishankkeemme lopuksi esittelemämme tulokset innostivat Leirikesä ry:n uusiutuneen hallituksen jatkamaan strategiatyöskentelyä syksyllä 2013. Strategiatyötä jatkaessaan hallitus voi halutessaan hyödyntää kehittämishankkeestamme saatavaa tietoa.

Jatkokehittämishankkeena voisi olla mielenkiintoista selvittää, mitkä asiat edistävät ja mitkä estävät strategiaproessin kulkua ja minkälaiset syyt näihin vaikuttavat. Jatkokehittämishankkeissa strategian käynnistämisvaihetta voisi syventää etsimällä ja kokeilemalla menetelmiä, jotka tukisivat motivoimisessa ja mielenkiinnon herättelemisessä strategiatyöskentelyä kohtaan. Jatkossa voisi tutkia, mitkä menetelmät lieventävät strategiaproessiin liittyvää muutosvastarintaa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutustua jonkun vastaavanlaisen tutkimuksen tai kehittämishankkeen tuloksiin ja saada enemmän tietoa siitä, millaisia käynnistämisvaiheita ennen strategian luomista on käytetty. Törmäsimme itse kehittämishankkeessamme siihen, että strategiaproessin käynnistämistä ja aloitusta ei ole juurikaan tutkittu.

Toimintatutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa moni asia. Toiminnassa ja palautteessa noussut tieto on todellista. Olemme itse pyrkineet havainnoissamme välttämään liikaa tulkitsemista ja olemaan objektiivisia, tuloksia olemme pyrkineet tulkitsemaan neutraalisti. Parityöskentely on tukenut objektiivisuutta ja vähentänyt mielikuvien tuomia ylitulkintoja. Yhteisössä oppiminen vaikuttaa aina siihen, kuinka tapahtumia tulkitaan ja tietoa jäsennetään (Vänttinen & Pyhäntö 2009, 781–782). Keräsimme strategiaseminaarissa tietoa osallistuvan havainnoinnin avulla ja dokumentoimme havainnot tutkimuspäiväkirjaan. Jokainen havainnoi ja tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan ja siihen vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukset. Kävimme havaintomme strategiaseminaaripäivän jälkeen läpi ja kokosimme näistä yhteiset havainnot, joita voidaan pitää luotettavina, koska molemmat olivat tehneet samoja havaintoja. Olimme etukäteen keskustelleet ja pohtineet asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota havainnoinnissa ja olimme sopineet työnjaosta niin ohjauksen kuin havainnoinninkin suhteen. Työnjako sujui strategiapäivässä sekä kehittämishankkeessa hyvin ja sulavasti. Meidän yhteiset keskustelumme ja pohdintamme koko kehittämishankkeen aikana ja matkan varrella ovat olleet ensisijaisen tärkeitä. Ne ovat vahvistaneet sitä suuntaa jonne olimme yhdessä menossa ja mihin olimme hankettamme viemässä.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy ja Helsingin Kamari Oy.
- Acur, N. & Bititci, U. 2004. A balanced approach to strategy process. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss: 4 pp. 388–408.
- Arnkil T.E., Eriksson, E. & Rautava. M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Stakesin työpapereita 29/2009.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2008. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan. 2. painos.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. *Sinisen meren strategia*. Helsinki: Talentum.
- Harju, A. 2004. *Järjestön kehittäminen*. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). 1999. *Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). 2005. *Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2006. *Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 6., uudistettu laitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, S. & Kokkinen, A. 2009. Lasten huolista puhuen hyviin käytäntöihin kodin ja koulun yhteistyönä. Hyvinkää: Laurea-ammattikorkeakoulu, terveyden edistämisen koulutusohjelma mielenterveyttä edistävän työn johtaminen ja kehittäminen. [Viitattu 10.9.2012]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4227/Holopainen_Kokkinen.pdf?sequence=2

Huotari, P. 2004. Strateginen osaaminen ja sen johtaminen. Helsingin nuoris- ja sosiaalitoimen osaamisen strategioiden toteuttajana. Tutkimusraportti.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto, hallinto-tieteiden laitos. [Viitattu 10.9.2012]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Järvenpää, E. & Kosonen, K. 2003. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Otamedia, Helsinki.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opin-pajan kirja.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. [Viitattu 4.5.2013]. Väitöskirja. Saatavissa:

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88827/Jaaskelainen_actaE_117_doria.pdf?sequence=6

Kaplan, R. & Norton, D. 2000. Strategy-focused Organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Kauppakamari.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karjalainen, K. Strategiatalkoot – Sisäisen konsultin kokemuksia. 2010. Teoksessa Tensing, M. & Totto, T. (toim.) Vallaton strategia. Puheenvuoroja strategisesta toisinymmärtämisestä. Oulu: Metanoia Instituutti.

Karlöf, B. 2004. Strateginen rakentaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 3. Helsinki.

Kittilä, R. (toim.) 2010. Järjestöt voimana muutoksessa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry.

Knott, P. 2008. Strategy tools: who really uses them? Journal of Business Strategy, Vol. 29 Iss: 5 pp. 26–31.

Knott, P. 2006. A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, Vol. 44 Iss: 8 pp. 1190–1105.

Kuusi, O. & Kamppinen, M. 2002. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2002. Tulevaisuudentutkimus. Suomalaisen Kirjallisuusseuran Toimituksia 896. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Laaksonen, M. 2009. Merkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. [Viitattu 7.4.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74165/laaksonen-merkillinen_strategia.pdf?sequence=1

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012–2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:6.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Manner-Raappana, L. 2011. Sairaanhoidajan osaamisen itsearviointimittari. Sairaanhoidajan osaamisen itsearviointimittarin kehittäminen perioperatiiviseen hoitotyöhön Lapin keskussairaalan Lyhki-yksikköön. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu, kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma [Viitattu 10.9.2012]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28393/Manner-Raappana_Liisa.pdf.pdf?sequence=1

- Matthies, A. 2007. Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007):1 [Viitattu 9.10.2012.] Saatavissa: <http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/19AEF0BB-FC53-45ED-A5E8-FD1FCF16D534/0/071matthies.pdf>. [Viitattu 4.4.2013.] Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100551/071matthies.pdf?sequence=1>
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologian laitos. [Viitattu 7.4.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: <https://www.doria.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/3416/toiminta.pdf?sequence=4>
- Mesiäinen, L. 2009. Pallo haltuun - Strategiaprosessin käynnistäminen Viipurin golfseuran junioritoiminnassa. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. [Viitattu 20.4.2012]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7926/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Nielsen-Englyst, L. 2003. Operations strategy formation –a continuous process. Integrated Manufacturing Systems, Vol.14 Iss: 8 pp. 677–685.
- Niiranen, V. & Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.). 2005. Kuntapalvelujen tuottavuuden arviointi. Keuruu: PS-kustannus.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Opetushallitus 2010. Etälukio. Yritysväylä. [Viitattu 10.5.2012.] Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyyssvayla/?page=223>

Pikkarainen, M. 2010. Ydinosaamisen määrittely ja tulkinta julkishallinnon organisaatiossa. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, liiketaloustiede. [Viitattu 9.5.2012]. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/27609/Pro_gradu_-_Markku_Pikkarainen_\(2010\).pdf](http://www.tem.fi/files/27609/Pro_gradu_-_Markku_Pikkarainen_(2010).pdf)

Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry. 2005. Kiljava 50 vuotta.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 2011. [Viitattu 9.4.2012.] Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Raspin, P. & Terjesen, S. 2007. Strategy making: what have we learned about forecasting the future? Business Strategy Series, Vol. 8 Iss: 2 pp. 116–121.

Raha-automaattiyhdistys. 2011. Avustusstrategia 2012-2015.

Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rubin, A. Topi – tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Käsitteet. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. [Viitattu 9.10.2012.] Saatavissa: <http://www.tulevaisuus.fi/topi/default.asp>

Ruoho, R. 2009. Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. [Viitattu 29.4.2012]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5638/Ruoho_Raija.pdf?sequence=1

Rönnberg, L. 1998. Hyvinvointi ja kolmas sektori. Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.) Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveys turvan keskusliitto.

Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvoinen, M. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Keuruu: PS-Kustannus

Seppälä, H. 2011. Sosiaali- ja terveysjärjestöt osana julkista palvelujärjestelmää. Pori: Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. [Viitattu 5.5.2012]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa:

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04800.pdf>

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittäminen. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 10.5.2012]. Saatavissa: www.stm.fi/vireilla/tyoryhmat/jarjestotointa_tukirakenteet

Stenfors, S. 2007. Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. [Viitattu 7.4.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a297.pdf>

Temmes, A. & Välikangas, L. 2010. Strateginen ajautuminen. Helsinki: WSOYpro.

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995-1997. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. [Viitattu 4.5.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67547/951-44-6473-7.pdf?sequence=1>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Vartiainen, T. 2011. Yhdessä kohti Helsingin Ladun visiota - yhdistyksen strategia vuosille 2011-2015. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. [Viitattu 5.5.2012]. YAMK- opinnäytetyö. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31477/Opinnayte%20Vartiainen%20.pdf?sequence=1>

Väisänen, P. 2011. Yrityksen strategiaprosessi, Seinäjoen Keskuspesula Oy. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. [Viitattu 1.9.2012]. YAMK- opinnäytetyö. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27756/Vaisanen_Pirjo.pdf?sequence=1

Vänttinen, M. & Pyhältö, K. 2009. Strategy process as an innovative learning environment. Management Decision, Vol. 47 Iss: 5 pp. 778–791.

Yhdistyslaki 503/ 1989.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1 SWOT-analyysi tehtävän runko ja ohjeistus

SWOT-ANALYYSI

Pohdi ja arvioi Leirikesän toimintaa sekä nykyisyyden että tulevaisuuden kannalta. Kirjaa taulukon jokaiseen kenttään (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) asioita esim. ranskalaisilla viivoilla, jotka juuri sinun mielestäsi ovat olennaisia asioita/tekijöitä näissä kentissä. Sisäisiin tekijöihin eli vahvuuksiin ja heikkouksiin voi toimintaympäristö itse vaikuttaa, kun taas ulkoisiin tekijöihin eli mahdollisuuksiin ja uhkiin ei voi.

NYKYISYYS, tarkastellaan Leirikesän toimintaa tässä ja nyt

SISÄISET VAHVUUDET	SISÄISET HEIKKOUEDET
ULKOISET MAHDOLLISUUDET	ULKOISET UHAT

TULEVAISUUS, tarkastellaan Leirikesän toimintaa tulevaisuudessa

SISÄISET VAHVUUDET	SISÄISET HEIKKOUEDET
ULKOISET MAHDOLLISUUDET	ULKOISET UHAT

LIITE 2 seminaaripäivän ohjelma

Seminaari 23.9.2102 klo 12.00-17.00

Orientaatio

12.00-12.30

30min

Henkilöesittely

Päivän kulku ja käytännöt

Mikä strategia on?

Mihin strategiaa käytetään?

SWOT ja toimintaympäristö - "julisteina"

12.30-12.45

15min

Seinälle kootut SWOTit ja toimintaympäristökuvaus (yhteistyötahot, rahoittajat ja asiakkaiden kuvaus).

Arvot

12.45-13.20

Parityöskentely ja yhteinen keskustelu, alustus 5min+työskentely 40min

Mitä arvot tarkoittavat nyt?

Mitä tarkoittavat viiden vuoden päästä?

pareittain, aikaa pohdinnalle 10 min

Pohdinnat esitetään muille haluamallaan tavalla

pareittain, esitys 5 minuuttia X 2-3 ryhmää

Yhteinen keskustelu 10min

Tulevaisuustaulukko -learning cafe

13.20-14.20

ohjeistus 10min + parityöskentely 20min + uusi parityöskentely 15min + uusi parityöskentely 15min = 1h

Toinen ryhmä miettii nykyisyyttä ja paluuta menneisyyteen ja toinen ryhmä tulevaisuutta ja villiä korttia. Molemmat miettivät heikkoja signaaleja ja megatrendejä.

Tulevaisuuspolku

14.20-14.40

ohjeistus 5min+yhteinen keskustelutyöskentely 20min

Yhdessä keskustellen ja piirtäen halutunlainen tulevaisuuspolku.

Visio

14.40-15.40

alustus 5min + työskentelyohjeistus 5min + itsenäinen työskentely 10 min + ryhmätyö pohdinta 20 min + esitys 5min x 2 + yhteinen keskustelu 10min= 1h

Millainen on hyvä visio -alustus

Kukin miettii itsenäisesti Leirikesälle vision ja kirjoittaa sen kahtena kappaleena. Visiot kerätään talteen.

2 ryhmää, jossa kaikki visiot käytössä, valitsevat tai kokoavat olemassa olevista Leirikesän vision. Esittelevät valintansa.

Yhteinen keskustelu, jossa valitaan visio strategiakarttaan.

Jos aikataulu kiristyy, jätetään itsenäinen työskentely pois, parityöskentely ja yhteinen keskustelu.

Strategiakartta

15.40-16.40

alustus 10min + työskentelyohjeistus 5min + ryhmätyö 45 min = 1h

Taulukko 2 Strategiakartta Lumijärven mallin mukaan

Näkökulma	VAIKUTTAVUUS	ASIAKAS	PROSESSI	HENKILÖSTÖ
STRATEGISET TAVOITTEET				
MENESTYSTEKIJÄT				
AVAINMITTARIT				

Tehdään yhteisesti keskustellen ja täyttäen taulukko.

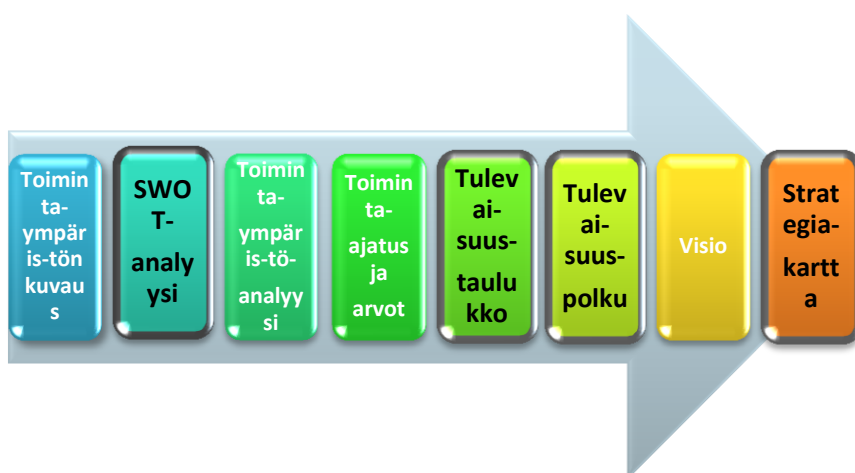
Lopetus

16.40-17.00

kiitokset ja jatkotyöskentelykannustus.

LIITE 3 Palautekyselyn alustus Leirikesän hallituksen jäsenille

Arvioi Leirikesän strategiaproessin käynnistämistä ja jatkotyöskentelyä omasta hallituksen jäsenen roolista. Leirikesän hallituksen tehtävänä on toiminnan strateginen ohjaaminen, suunnittelu ja kehittäminen. Arvioi seuraavien väittämien ja kysymysten avulla sitä miten strategiaproessi voisi tukea hallituksen strategiatyöskentelyä jatkossa. Kyselyn lopussa on koottuna taulukot käytetyistä strategiatyökaluista. Alla on apuna jo aiemmin käyttämämme kuvio strategiaproessin käynnistämisen etenemisestä ja käyttämistämme strategiatyökaluistamme.



SWOT-ANALYYSI

sisäiset vahvuudet	sisäiset heikkoudet
ulkoiset mahdollisuudet	ulkoiset uhat

TULEVAISUUSTAULUKKO

muuttujat	nykyisyys	paluu menneisyyteen	tulevaisuus	villi kortti
Asiakkaiden muutokset				
Poliittiset muutokset				
Taloudelliset muutokset				
Sosiaaliset muutokset				
Teknologiset muutokset				
Arvo-muutokset				

KUVITTEELLINEN TULEVAISUUSPOLKU

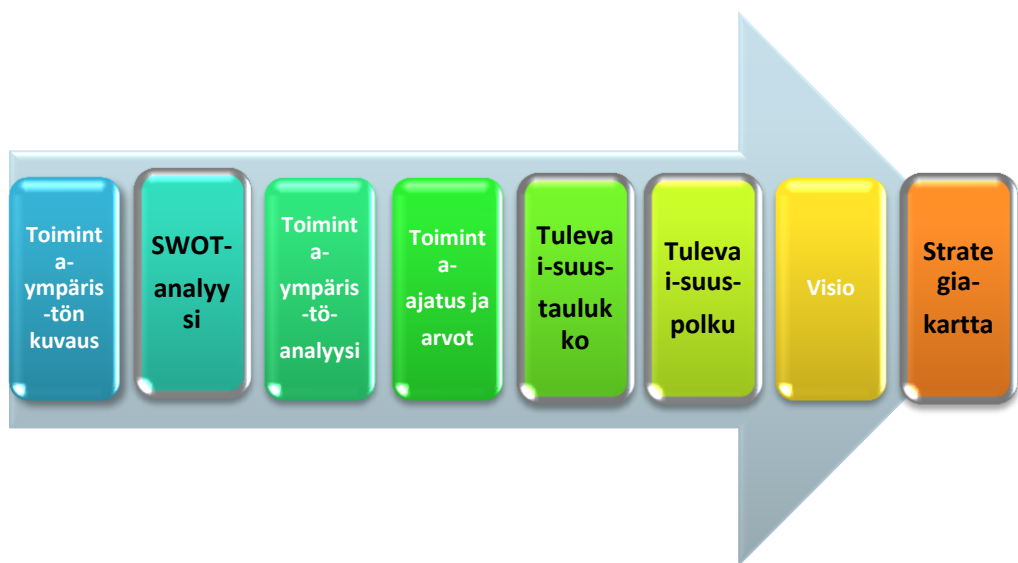
muuttujat	nykyisyys	paluu menneisyyteen	tulevaisuus	villi kortti
Asiakkaiden muutokset				
Poliittiset muutokset				
Taloudelliset muutokset				
Sosiaaliset muutokset				
Teknologiset muutokset				
Arvo-muutokset				

STRATEGIAKARTTA

Näkökulma	VAIKUTTAVUUS	ASIAKAS	PROSESSI	HENKILÖSTÖ
STRATEGISET TAVOITTEET				
MENESTYSTEKIJÄT				
AVAINMITTARIT				

LIITE 4 Palautekysely Leirikesän hallituksen jäsenille strategiaproessin käynnistämistä

Arvioi Leirikesän strategiaproessin käynnistämistä ja jatkotyöskentelyä omasta hallituksen jäsenen roolista. Leirikesän hallituksen tehtävä on toiminnan strategien ohjaaminen, suunnittelu ja kehittäminen. Arvioi seuraavien väittämien ja kysymysten avulla sitä miten strategiaproessi voisi tukea hallituksen strategista työskentelyä jatkossa. Kyselyn lopussa on koottuna taulukot käytetyistä strategiatyökaluista. Alla on apuna jo aiemmin käyttämämme kuvio strategiaproessin käynnistämisen etenemisestä.



1. Oletko ollut aiemmin mukana strategiaproessissa?
Kyllä___ En ___
2. Kerro tarkemmin aiemmasta työskentelystäsi/kokemuksestasi strategiaproessissa?
3. Näetkö strategian kehittämisen tarpeellisenä Leirikesän tulevaisuudelle?
Kyllä___
En ___
En osaa sanoa___

Arvioi seuraavia väittämiä (4-25) asteikolla 1-5. Valitse ja korosta sopivin vaihtoehto.

- 1. täysin samaa mieltä**
- 2. jokseenkin samaa mieltä**
- 3. en osaa sanoa**
- 4. jokseenkin eri mieltä**
- 5. täysin eri mieltä**

**LEIRIKESÄN STRATEGISEN SISÄLLÖN JA TOIMINNAN
ARVIOINTIA**

- 4. Tunnen Leirikesän tavoitteet.**

1 2 3 4 5

- 5. Ymmärrän hallitustyön strategisen merkityksen.**

1 2 3 4 5

- 6. Ymmärrän arvioinnin merkityksen hallitustyöskentelyn kehittämisessä.**

1 2 3 4 5

- 7. Uskon, että strategian kehittäminen tekee Leirikesän toiminnasta tavoitteellisempaa.**

1 2 3 4 5

- 8. Uskon, että strategian kehittäminen tekee Leirikesän toiminnasta tuloksellisempaa.**

1 2 3 4 5

- 9. Mielestäni Leirikesän strategista suunnittelua tulee kehittää.**

1 2 3 4 5

10. Näen tulevaisuustyöskentelyn Leirikesän kannalta tarpeellisenä.

1 2 3 4 5

11. Mielestäni Leirikesä tarvitsee toiminta-ajatuksen.

1 2 3 4 5

12. Mielestäni Leirikesän visio tulee päivittää.

1 2 3 4 5

13. Mielestäni Leirikesän arvot tulee päivittää.

1 2 3 4 5

14. Strategiatyöskentely on mielestäni haastavaa.

1 2 3 4 5

STRATEGIAPROSESSIN KÄYNNISTÄMISEN JA HARJOITELTUIJEN STRATEGIATYÖKALUJEN ARVIOINTIA

15. Arvoista keskustelu oli mielestäni hyödyllistä.

1 2 3 4 5

16. Tulevaisuustaulukko työskentely auttoi pohtimaan Leirikesän menneisyyttä, nykypäivää ja tulevaisuutta.

1 2 3 4 5

17. Yhteiskunnassa vallitsevien heikkojen signaalien ja megatrendien tunnistaminen oli hyödyllistä.

1 2 3 4 5

18. Toimintaympäristönkuvaus antoi minulle uutta tietoa.

1 2 3 4 5

19. SWOT-työskentely palveli mielestäni sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien ja uhkien etsinnässä.

1 2 3 4 5

20. Tulevaisuuspolun luominen auttoi ymmärtämään vaihtoehtoja tulevaisuutta.

1 2 3 4 5

21. Vision luominen oli mielestäni hyödyllistä.

1 2 3 4 5

22. Strategiakartan, tasapainotetun tulokortin, rakentaminen olisi mielestäni Leirikesän kannalta tärkeä.

1 2 3 4 5

23. Strategiakarttaan tulisi mielestäni perehtyä lisää.

1 2 3 4 5

24. Parityöskentely oli mielekäs tapa keskustelun aloittamiseen.

1 2 3 4 5

25. Yhteinen keskustelu palveli yhteisymmärrykseen pääsemistä.

1 2 3 4 5

LEIRIKESÄN STRATEGIAN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA

26. Mielestäni strategia tulisi laatia

- a) yhden vuoden aikana
- b) kahden seuraavan vuoden aikana
- c) 5 vuoden aikana
- d) ei lainkaan

27. Jos saisit itse valita, mitkä seuraavista näkisit tärkeinä Leirikesän strategian luomisessa (voit valita useita)

- a) SWOT
- b) toimintaympäristön kuvaus
- c) arvot
- d) toiminta-ajatus
- e) tulevaisuustaulukko
- f) heikot signaalit
- g) megatrendit
- h) tulevaisuuspolku
- i) visio
- j) strategiakartta

28. Onko mielessäsi muita menetelmiä/strategiatyökaluja, joita haluat ehdottaa Leirikesän strategiaprosessiin?

29. Onko mielessäsi jotain muuta, mitä haluat sanoa Leirikesän tämän hetkestä strategisesta työskentelystä tai strategiaprosessin käynnistämisestä?